

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza nákupu režijního materiálu ve vybraném podniku
Analysis of Overhead Material Purchase in a Selected Company

Student:

Bc. Přemysl Král

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jiří Franek, Ph.D.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Přemysl Král**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: **Analýza nákupu režijního materiálu ve vybraném podniku**
Analysis of Overhead Material Purchase in a Selected Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska logistiky a nákupu
 3. Charakteristika podniku a analýza současného stavu
 4. Návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ČERVENÝ, Radim a kol. *Strategie nákupu - krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013. 155 s. ISBN 978-80-7400-414-8.
HOFMANN, E., D. MAUCHER, M. KOTULA a O. KREIENBRINK. *Performance measurement and incentive systems in purchasing: more than just savings*. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2014. 182 s. ISBN 978-3-642-38439-4.
MACUROVÁ, P., N. KLABUSAYOVÁ a L. TVRDOŇ. *Logistika*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2014. 318 s. ISBN 978-80-248-3791-8.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Franek, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018





Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracoval samostatně.“

V Ostravě dne 27.4.2018


Bc. Přemysl Král

Tímto bych rád poděkoval panu Ing. Jiřímu Frankovi, Ph.D. za jeho cenné rady a průběžné vedení diplomové práce. Poděkování patří také společnosti Vítkovice Gearworks a.s. za spolupráci a poskytnutí interních informací.

OBSAH

1.	Úvod.....	5
2.	Teoretická východiska logistiky a nákupu	7
2.1	Logistická východiska	7
2.2	Teoretická východiska z oblasti nákupu.....	9
2.2.1	Definice nákupu.....	10
2.2.2	Cíle nákupu.....	12
2.2.3	Nákupní proces	14
2.2.4	Typy nákupních situací.....	16
2.2.5	Druhy nakupovaného zboží	17
2.2.6	Hodnocení a výběr dodavatelů	19
2.2.7	Motivace a komunikace s dodavateli	20
2.3	Vybrané analytické metody a metodika práce.....	21
2.3.1	Vývojový diagram	21
2.3.2	ABC analýza.....	23
2.3.3	Průběžné hodnocení výkonnosti dodavatelů	25
2.3.4	Metodika práce	29
3.	Charakteristika podniku a analýza současného stavu	30
3.1	Základní informace o vybraném podniku.....	30
3.2	Činnost podniku.....	30
3.3	Vývoj podniku	32
3.4	Organizační struktura podniku	36
3.5	Analýza současného stavu nákupu režijního materiálu	37
3.5.1	Oddělení nákupu.....	37
3.5.2	Proces nákupu režijního materiálu	38
3.5.3	ABC analýza.....	42
3.5.4	Hodnocení dodavatelů	46

4.	Návrhy a doporučení	49
4.1	Návrh změny procesu opakovaného nákupu režijního materiálu.....	49
4.1.1	Využití ABC analýzy	52
4.2	Návrh změn v systému průběžného hodnocení výkonnosti dodavatelů.....	55
4.2.1	Návrh nových kritérií a podkritérií.....	55
4.2.2	Stanovení vah jednotlivých kritérií	64
4.2.3	Určení skupin dodavatelů	67
4.3	Shrnutí návrhů a doporučení	69
5.	Závěr.....	71
	Seznam použité literatury	73
	Seznam zkratk.....	75
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1. Úvod

V dnešní době se stále více projevuje a urychluje proces globalizace, proto je nutné si tento megatrend uvědomit a vhodně na něj reagovat. Globalizace se neprojevuje jen na úrovni podniků, ale ovlivňuje také běžného člověka a zasahuje i do kulturních, politických a dalších oblastí. I díky této skutečnosti stále rostou požadavky zákazníka zejména s důrazem na čas a kvalitu. V této souvislosti musí podnikové vedení klást důraz zejména na rozpoznání požadavků zákazníka a také na neustálé zlepšování, které napomůže ke zvýšení konkurenceschopnosti a setrvání na trhu.

V rámci podniku by měl být neustále hledán prostor pro zlepšení, a to ve všech jeho oblastech. Jinak tomu není ani v oblasti logistiky, jejíž důležitost pro organizace neustále roste. Právě logistika je oblastí, která je zkoumána v rámci této diplomové práce, konkrétně se jedná o nákupní logistiku. Nákupem je myšlen souhrn specifických podnikových činností, které jsou důležité pro všechny typy podniků. Právě díky nákupu jsou totiž pořizovány vstupy, jenž jsou prostřednictvím dostupných technologií převáděny na výstupy uspokojující požadavky zákazníků. Nákupní proces zahrnuje celou řadu činností, které by měly být brány v potaz, aby bylo dosaženo požadovaných vstupů.

Cílem diplomové práce je provedení analýzy nákupu režijního materiálu ve zvoleném podniku, následné rozpoznání nedostatků, které negativně ovlivňují nákupní proces podniku, a volba vhodných návrhů a doporučení vedoucí k zajištění efektivnějšího nákupu režijního materiálu.

V následující části diplomové práce jsou vysvětlena teoretická východiska z oblasti logistiky a nákupu. Tato část také obsahuje popis postupů a analýz, které jsou uplatněny v analytické části a jejichž aplikací je také následně dosaženo výběru vhodných návrhů a doporučení.

Ve třetí části práce je obsaženo představení vybraného podniku a také analýza současného stavu. Představení podniku je koncipováno tak, aby byla vytvořena představa o jeho fungování, činnosti a vývoji, což je nutné k pochopení všech souvislostí. Poté je pozornost zaměřena na analýzu současného stavu nákupu režijního materiálu. Prostřednictvím této části je vytvořena informační základna, díky které jsou rozpoznány jevy s negativním vlivem na nákupní proces a celý podnik. Tato analytická část je žádoucí k rozpoznání a následnému vyřešení problému.

Čtvrtá část je výstupem práce, protože zahrnuje důležité informace pro podnik, jakým způsobem lze vyřešit nalezený problém. Vše je vysvětleno v podobě návrhů a doporučení, které jsou aplikovatelné v podmínkách daného podniku a které by měly vést ke zlepšení současného stavu.

Poslední částí diplomové práce je část závěrečná, v rámci které jsou shrnuty všechny důležité kroky a postupy práce a rovněž výsledky práce. V této části je také celá práce zhodnocena z pohledu naplnění cíle.

2. Teoretická východiska logistiky a nákupu

V následující části diplomové práce je pozornost zaměřena na popis teoretických východisek logistiky jako celku a podrobněji je zde popsána dílčí část logistiky – logistika nákupní. Dané pojmy, charakteristiky, metody a postupy jsou poté v dalších částech diplomové práce aplikovány v podmínkách vybraného podniku.

2.1 Logistická východiska

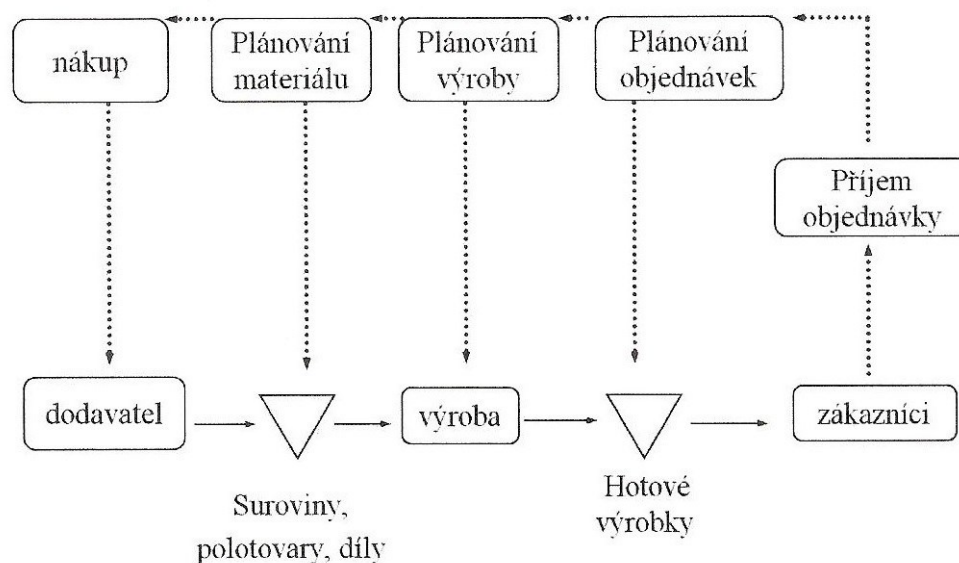
Dle definice od Evropské logistické asociace představuje logistika „*organizaci, plánování, řízení a realizaci toků zboží vývojem a nákupem počínaje, výrobou a distribucí podle objednávky finálního zákazníka konče tak, aby byly splněny všechny požadavky trhu při minimálních nákladech a minimálních kapitálových výdajích.*“ (Preclík, 2006, s. 7)

Macurová, Klabusayová a Tvrdoň (2014) uvádějí, že logistika usiluje o dodání:

- správných výrobků, materiálů nebo služeb,
- na správné místo,
- ve správném čase,
- ve správné kvalitě a se správnými dodacími podmínkami,
- ve správném množství a
- za správnou cenu.

Existuje mnoho dalších logistických definic, z nichž celá řada obsahuje pojem **logistický tok**. Obecně se logistické toky dají rozdělit na materiálové (toky hmotné povahy), informační a peněžní (příjmy a výdaje). Všechny tři toky jsou nutné jak k zajištění podnikových procesů, které by měly v konečném důsledku vést k uspokojení požadavku zákazníka.

Na Obr. 2.1 je zobrazeno obecné schéma materiálového a informačního toku v podniku. Materiálový tok je znázorněn pomocí plné šipky, zatímco tok informací je vyjádřen šipkou přerušovanou. Informační tok spouští zákazník prostřednictvím objednávky. Na základě objednávky dochází k plánování, jehož výsledkem je nákup u dodavatele a právě v tomto bodě dochází ke spuštění toku materiálového. Dodavatel dodá suroviny, polotovary či díly na sklad, odkud jsou odebírány do výroby. Po dokončení výroby jsou již hotové výrobky uskladněny a posléze putují ke svým zákazníkům.



Obr. 2.1 Schéma materiálového a informačního toku

Zdroj: Magnusková (2014, s. 7).

Logistický řetězec

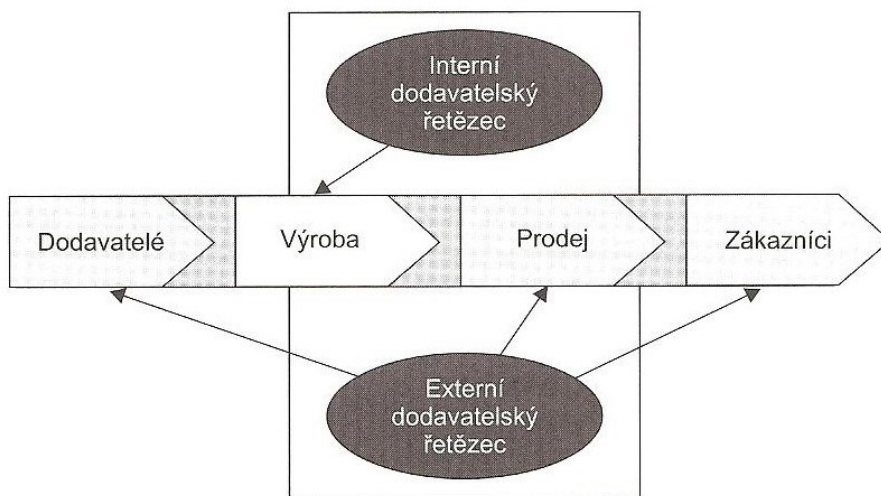
„Logistický řetězec lze definovat jako lineární strukturu, která vzniká propojením procesů, jež jsou nutné k uspokojování požadavků zákazníků po produktech.“ (Macurová, Klabusayová, Tvrdoň, 2014, s. 5)

Tomek a Vávrová (2007) řadí do logistického (dodavatelského) řetězce všechny podniky, které se účastní vývoje, výroby a dodání produktu. **Logistický řetězec** zahrnuje subjekty od dodavatelů surovin až po konečného spotřebitele, mezi kterými proudí logistické toky. Tyto subjekty nebo firmy v rámci řetězce nejsou neměnné, stejně tak jako se mění jejich podíl na tvorbě hodnot a vztahy mezi nimi. V rámci logistického řetězce rozlišujeme těchto pět základních typů subjektů:

- dodavatelé,
- poskytovatelé logistických služeb,
- kooperující výrobci,
- zprostředkovatelé odbytu (distributoři) a
- koneční zákazníci.

V dodavatelském řetězci by měl být uplatňován přístup založený na systémovém, integrovaném a koordinovaném myšlení a chování všech zúčastněných článků. Tento přístup by měl být zároveň aplikován jak uvnitř podniku, tak i v rámci celkového hodnototvorného řetězce přesahující daný podnik. Na základě tohoto pojetí lze rozlišovat interní dodavatelský

řetězec (interní supply chain) a externí dodavatelský řetězec (externí supply chain), což je i vyjádřeno pomocí Obr. 2.2.



Obr. 2.2 Externí a interní dodavatelský řetězec

Zdroj: Tomek a Vávrová (2007, s. 338).

Macurová, Klabusayová a Tvrdoň (2014) upozorňují na výskyt logistických rozhraní v interních i externích dodavatelských řetězcích. Tyto rozhraní autoři charakterizují jako přechody mezi dvěma navazujícími články v řetězci, které mají různé vlastnosti a tím pádem může dojít ke komplikacím. Rozhraní v logistice mají charakter technického nesouladu, nesouladu informačních systémů, nesladěných časových režimů, útvarových nesouladů, organizačně-právních mezipodnikových rozhraní apod. Prostřednictvím logistického řízení by mělo být vynaloženo úsilí zaměřené na rozpoznání rozhraní, na zmenšování jejich počtu, na zmírňování rozdílů mezi nimi a také by se mělo předcházet jejich vzniku. Tímto přístupem bude dosaženo snížení transakčních nákladů a snížení počtu nežádoucích jevů.

2.2 Teoretická východiska z oblasti nákupu

Na specifika firemního nákupu se ve své publikaci zaměřují Jirsák, Mervart a Vinš (2012). Poukazují například na rozdíly mezi firemním nákupem a nákupem jednotlivce (občana). Hlavním rozdílem může být objem uskutečňovaných nákupů, který je u početně méně zastoupených podniků nesrovnatelně vyšší než u jednotlivců, kteří vystupují jako koneční spotřebitelé. Menší počet firem a jejich složitější proces výběru dodavatelů vede také k vytváření užších dodavatelsko-odběratelských vztahů. Podnikového nákupního procesu se také účastní mnoho odborníků z různých útvarů, proto lze konstatovat, že požadavky na

nakupované zboží jsou výrazně racionálnější a celý proces je také administrativně mnohem náročnější.

2.2.1 Definice nákupu

Hofmann, Maucher, Kotula a Kreienbrink (2014) uvádí myšlenku, že zejména v těžkých ekonomických časech se nákup stává středem zájmu společností, protože jejich záměrem je co nejvíce ušetřit a nákup má zde značný podíl na výsledcích těchto podniků. To ale platí i ve fázi ekonomického rozmachu, kdy je sice pozornost přirozeně zaměřena především na nárůst objemu prodeje, ale neměla by být opomíjena ani nákupní činnost podniku. V obou těchto situacích má tedy nákup velký dopad na výkonnost společnosti.

Nákup lze charakterizovat jako „*systematické zabezpečování surovin, materiálů, služeb a informací tak, aby byly plněny všechny požadavky nakupujícího z hlediska množství, jakosti, termínů, struktury a místa dodání.*“ (Nenadál, 2006, s. 21)

Podle Tomek a Vávrová (2007) má nákup významný podíl na celopodnikovém úspěchu, a to z hlediska operativního i strategického. Nákup zahrnuje všechna opatření směřující k zajištění relevantních zdrojů a jejich následnému využití v podniku. Na základě toho může být nákup chápán jako funkce, proces či organizační jednotka.

Z těchto definic je zřejmé, že nákup je důležitým prvkem ovlivňující výsledky každé společnosti. Každý podnik potřebuje dostatek zdrojů pro provozování vlastní činnosti, kterým se mu dostává právě prostřednictvím nákupu. Dílčí nákupní procesy a činnosti se poté v závislosti na charakteru podniku liší, protože v různých podnicích jsou předepsány různá pravidla, zažité různé postupy, nakupovány různé produkty apod.

Nákupní činnosti

Existuje mnoho dílčích nákupních činností, které je nutné provádět pro bezproblémové zajištění potřebných zdrojů. Tyto činnosti by měly být především v kompetenci nákupního útvaru, který by měl intenzivně spolupracovat i s jinými útvary. Macurová, Klabusayová a Tvrdoň (2014) definují několik následujících nákupních činností v podniku:

- **Věcná specifikace potřeb** – v rámci podniku musí být jednoznačně identifikován vstup, který má být předmětem nákupu. Pozornost musí být také zaměřena na další souvislosti spjaté s nakupovaným vstupem (např. jakost, možnost náhrady apod.). Na této činnosti by se měli aktivně angažovat pracovníci, kteří se podílejí na návrhu výrobku.

- **Stanovení velikosti potřeby a termínů uspokojení potřeby** – po identifikaci potřebného produktu je nutné stanovit množství, které bude pořízeno a také určit termíny pro nákup produktu. Zde by měl být příslušný úsek (nejčastěji úsek nákupu) zapojen do spolupráce s dalšími úseky (například s úsekem výrobním, plánovacím, marketingu apod.).
- **Výběr dodavatelů** – měl by být vyhledán dostatečně velký okruh dodavatelů, kteří jsou schopni uspokojit požadavky podniku. Z tohoto okruhu jsou poté vybráni dodavatelé s nejlepšími předpoklady pro plnění specifických potřeb společnosti.
- **Vystavení a přezkoumání objednávky** – zde je nutné vytvořit takovou objednávku, která přesně zachycuje požadavky směrem k dodavateli.
- **Kontrola, přijetí a zúčtování dodávky** – po objednání je nutné provést několik činností spojených s příjmem dodávky. Každou dodávku je potřeba zkontrolovat a provést příslušné účetní a evidenční operace.
- **Uskladnění** – přijatá dodávka musí být uskladněna dle podnikových předpisů, aby příslušné suroviny a materiály nebyly skladovány v nepříznivých podmínkách nebo aby nedocházelo k jejich zdlouhavému hledání.
- **Sledování spotřeby** – díky této činnosti dostává příslušný úsek informace o potřebě dalšího nákupu. Je nutné zohlednit rychlost spotřeby, dodací lhůty a další faktory, které by mohly vést k nedostatku materiálu potřebného k zajištění výroby.
- **Průběžné hodnocení dodavatelů** – nutné je pravidelné hodnocení dodavatelů, na jehož základě může podnik srovnávat své dodavatele a zlepšovat tak podmínky nákupu.

Nákup jako podnikový útvar

V každém podniku musí být určení zaměstnanci, kteří provádí výše uvedené činnosti. Nejčastěji jsou tyto lidé sdružováni do nákupního útvaru (oddělení). Útvar nákupu může být v organizační struktuře podniku umístěn v různých úrovních, vždy záleží na konkrétní společnosti. V rámci tohoto oddělení musí být jasně vymezeny pravomoci, zodpovědnosti a vztahy mezi pracovníky. Důležité je, aby byla navázána úzká spolupráce s dalšími útvary. Například s útvarem řízení jakosti, který by měl zajišťovat kontrolu dodávek. Nebo s útvarem výroby je zase spolupráce důležitá, kvůli dostatečné informovanosti o potřebě materiálu pro zabezpečení plynulé výroby.

Na důležitost vymezení pravomocí a zodpovědností mezi podnikovými útvary poukazuje Červený a kol. (2013). V tomto ohledu by měly být v podniku zodpovězeny jasné odpovědi na podobné otázky:

- Bude oddělení nákupu zodpovědné pouze za nákup výrobního materiálu nebo i za nákup energií, služeb, školení, pojištění apod.?
- Bude oddělení nákupu zodpovídat i za dopravu materiálu či jeho skladování?
- Bude nutné, aby byly všechny nákupy schváleny oddělením nákupu, nebo některé nákupy budou moci provést samostatně i jiná oddělení?
- Bude oddělení nákupu provádět i výběr dodavatelů strojů, zařízení či budov?
- Bude hrát oddělení nákupu aktivní roli už při výzkumu a vývoji nového produktu (například informováním konstruktérů o dostupnosti nových materiálů na trhu)?

2.2.2 Cíle nákupu

Cíl je obecně vymezen jako budoucí stav, jehož má být dosaženo. Dle široce využitelné metody SMART by měl každý cíl být specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický a časově orientovaný. Cíle nákupu by měly být v souladu s cíli celopodnikovými a také by měly být koncipovány tak, aby nedocházelo k rozporům mezi jednotlivými útvary. Tomek a Hofman (1999) ve své publikaci popisují hned několik rozdílných nákupních cílů, které jsou popsány níže.

Uspokojování potřeb

Potřeba se dá charakterizovat jako pociťovaný nedostatek, který jednak vnímají lidé, ale vyskytuje se i v prostředí firem. Podniky mají potřeby hmotné (výrobky) i potřeby nehmotné (služby), které jsou uspokojeny prostřednictvím nákupu. K potřebám jsou vázány i dané požadavky, které ne všichni dodavatelé jsou schopni splnit. Proto je důležité zvolit dodavatele, který nejlépe uspokojí potřeby dle požadavků organizace.

Snižování nákupních nákladů

U snižování nákupních nákladů je velmi důležité brát ohled i na vztah k ostatním cílům. Snížení nákladů může totiž vést k nárůstu rizika, snížení kvality, růstu zásob apod. V této souvislosti se snižování nákladů týká nákladů na předmět nákupu a nákladů spojených s nákupem. Náklady na předmět nákupu se rozumí cena vlastního výrobku. Náklady spojených s nákupem zahrnují například náklady na vyjednávání s dodavatelem, přepravu, neobvyklé balení atd.

Zvyšování jakosti nákupu

Zvyšování jakosti nakupovaných materiálů je důležité pro dosahování určité míry konkurenceschopnosti. Kvalita vstupních materiálů totiž výrazně ovlivňuje kvalitu výstupních produktů, které zákazník spotřebovává. Rostoucí požadavky na dodávané výrobky mohou často narážet na omezenou nabídku dodavatele. Jakost přitom může být chápána pouze v rámci předmětu nákupu, ale také v souvislosti s nákupními podmínkami (např. spolupráce při vyjednávání, propojenost informačních systémů apod.).

Snížování nákupního rizika

Riziko představuje určitou míru pravděpodobnosti, že se skutečný stav bude lišit od stavu plánovaného. Tedy že výrobky budou pořízeny v jiném množství, kvalitě nebo s jinými parametry. Riziko se ovšem také nemusí týkat pouze samotného výrobku, ale i podmínek za kterých je pořízen. V tomto případě se nejčastěji hovoří o riziku nesplnění dodacích lhůt a nestálých cen.

Zvyšování flexibility nákupu

Zvyšování nákupní flexibility představuje takové chování, které v budoucnu zajistí podniku větší manévrovací prostor pro využití širšího okruhu nákupních příležitostí. Flexibilita je úzce spojena s výše zmíněným rizikem. Zajištění dané flexibility při existujícím nákupním riziku spočívá ve volbě alternativ, které i po vzniku neplánované události zanechají podniku dostatečný prostor k přizpůsobení se. Například pojištění nebo dlouhodobé uzavírání smluv sice snižují riziko, ale zároveň snižují schopnost flexibilní reakce (např. reakce na poptávku, příležitostné nákupy apod.).

Veřejně prospěšné nákupní cíle

Tyto cíle nebývají v podnicích těmi nejdůležitějšími, ale jejich plnění pozitivně ovlivňuje vztah k okolnímu prostředí. Zde je možné zařadit například následující nákupní cíle:

- nákupy v době hospodářského úpadku,
- nákupy ve strukturálně slabších regionech,
- nákupy u tuzemských dodavatelů,
- ekologicky orientované nákupy,
- nákupy, které příznivě ovlivňující zaměstnanost,
- nákup u společnosti, kde pracují tělesně postižení lidé.

2.2.3 Nákupní proces

Nákupní proces je jedním z velmi důležitých podnikových procesů, kterým jsou opatřovány vstupní prostředky. Skládá se z několika činností, které by měly být identifikovány a v rámci procesu správně strukturně uspořádány. Díky znalosti struktury procesu jsou vytvořeny podmínky pro jeho kontrolu, identifikaci problému a také pro zlepšování. Celý proces je možné přehledně graficky zmapovat například pomocí vývojového diagramu. Níže je v několika krocích popsán proces, který ve své publikaci zmiňuje Gros (2016).

Stanovení potřeb organizace

V první fázi je nutné specifikovat současné a budoucí potřeby organizace, které mohou být hmotné i nehmotné. U identifikovaných potřeb by měl být kladen důraz na přesnou formulaci požadavků, ověřování těchto požadavků a na jejich přesnou specifikaci vhodnými a jednoduše měřitelnými kritérii. U každé nakupované položky je nutné specifikovat druh zboží, požadované množství, balení, kvalitu, dodací lhůtu, termín dodání, druh dopravy, servisní služby apod. Všechny tyto důležité informace by měly být zahrnuty v plánu zásobování organizace (MRP).

Identifikace dostupných zdrojů

Jakmile organizace zjistí své potřeby, je nutné identifikovat zdroje, které potřeby pokryjí. Dostupnost zdrojů, které představují dodavatelé je dána situací na B2B trhu, tedy tím, jak velká je nabídka požadovaných výrobků a kolik dodavatelů na trhu působí. Důležité je vyhledat velké množství možných zdrojů a tím pádem vytvořit širokou výběrovou základnu. Pro každý podnik je samozřejmě lepší, když má na výběr z více možností, proto by i pracovníci nákupních oddělení měli být motivováni k hledání dostatečného množství zdrojů. Dnes již existuje mnoho způsobů, jak najít možné zdroje pro krytí potřeb (např. osobní nabídky, telefonický kontakt, reklama, tištěné katalogy apod.).

Redukce výběrové základny

Uskutečněním předcházejícího kroku je získán široký seznam všech možných dodavatelů. Počet dodavatelů by měl být široký natolik, aby byla nutná redukce výběrové základny do počtu přibližně deseti dodavatelů. V některých organizacích je tento počet omezen pravidly pro výběrové řízení. Pro redukci je zvoleno kritérium, které je pro podnik ze všech nejdůležitější a jehož hodnotu musí každý dodavatel bezpodmínečně splnit. Takto může být

stanovena například minimální přípustná úroveň kvality, nebo třeba nejvyšší přijatelná nákupní cena. Mělo by být také ujasněno, o jaký typ nákupu se bude jednat.

Formulace kritérií výběru dodavatele

V této fázi je důležité zvolit vhodná kritéria, která budou odrazem toho, co je pro podnik skutečně důležité. S tím souvisí také sběr informací neboli následné nalezení skutečných hodnot kritérií konkrétních dodavatelů. Mezi nejčastější kritéria při výběru dodavatele se řadí následující:

- finanční situace dodavatele,
- reakce na měnící se požadavky,
- logistické služby poskytované dodavatelem,
- výrobní možnosti dodavatele,
- úroveň informačních a komunikačních systémů,
- cena (celkové pořizovací náklady),
- kvalita.

Vlastní výběr dodavatelů

Cílem této fáze je vybrat jednoho, nebo několik dodavatelů pro každou z nakupovaných položek, nebo jejich skupin. Prostřednictvím vícekritériálního rozhodování jde zde o nalezení takové varianty, která maximalizuje hodnotu. K tomu je ještě nutné přiřadit jednotlivým kritériím významnosti (váhy). Pro stanovení významnosti kritérií neexistuje jednotný postup. Záleží zde na názorech jednotlivých pracovníků, kteří jsou do tohoto rozhodovacího procesu zapojeni. Každý pracovník může kritériím přidělovat různé váhy zejména v závislosti na jeho postavení v podniku, odbornosti nebo útvaru, ve kterém působí. Přiřazení vah může být v některých případech komplikovanější a pro jejich určení se proto využívá přímých i nepřímých metod. Poté je již možné provést vážené hodnocení a na základě toho vybrat dodavatele.

Formulace dodacích podmínek a smlouva o dodávkách

Následně je nutné detailně formulovat dodací podmínky, projednat je s vybraným dodavatelem a poté uzavřít smlouvu. Dodací podmínky zahrnují především informace o platebních podmínkách, velikosti dodávek, termínů dodání, ale také o způsobu balení, druhu manipulačních jednotek či typu vozidel. Při vyjednávání dodacích podmínek je nutné kromě nákladů brát v potaz také možnosti dodavatele.

Realizace dodávek

S realizací dodávek je spojeno doručení a předání objednaného zboží od dodavatele k odběrateli. S příjmem dodávky musí být provedeny také příslušné účetní a evidenční operace. Dodávka musí být také zkontrolována, aby bylo ověřeno, zda doručené výrobky odpovídají požadavkům.

Hodnocení dodavatelů

Na základě kontroly dodávky a zjištění, do jaké míry splnil dodavatel požadavky, získá společnost podklady ke zhodnocení skutečného výkonu dodavatele. To je důležité zejména pro rozhodování o budoucí spolupráci s dodavatelem a také pro hledání prostoru pro možná zlepšení a rozvíjení vztahů. Hodnocení dodavatele ovšem není spjato pouze se samotnou dodávkou, ale také s celkovou úrovní spolupráce a komunikace mezi oběma stranami.

2.2.4 Typy nákupních situací

Typ nákupní situace má značný vliv na strukturu nákupního procesu, chování a motivaci prodejní i kupující strany. Gros a Grosová (2006) rozlišují tři základní typy nákupních situací, kterými jsou běžný nákup, modifikovaný nákup a nový nákup. Tyto typy se od sebe navzájem odlišují svými specifikacemi, které jsou vysvětleny níže a pro lepší přehled a srovnání jsou ve formě tabulky vloženy v příloze č. 1.

Běžný (opakovaný) nákup je typem, se kterým se pojí relativně stabilní poptávka ze strany zákazníka. Zákazník běžně objednává stejné druhy zboží s neměnnými požadavky. Změny se týkají pouze dodacích termínů a velikostí dodávek. Mezi dodavatelem a zákazníkem jsou uzavírány dlouhodobé smlouvy. Vyskytuje se zde snaha o užší spolupráci mezi oběma stranami (nabídka doprovodných služeb dodavatelem, návrhy lepších technických řešení dodávaných výrobků apod.). Pro optimalizaci materiálových toků a snižování zásob je využíváno spolupráce s ověřenými distributory. Zákazník usiluje o minimalizaci nákladů na nákup a stále častěji se snaží o využití principu JIT. Protože se jedná o opakované nákupy, požadavky na nové informace mezi oběma stranami jsou minimální. Nutné je ovšem pravidelně shromažďovat údaje o dodavateli a vytvářet jejich hodnocení. Protože se jedná o opakované nákupy, rozhodovací pravomoci jsou na úrovni pracovníků příslušného útvaru.

Snaha o pružnější reakci na požadavky zákazníků (zvýšení úrovně dodavatelských služeb) vede kupující stranu k formulaci požadavků na dílčí změny v konstrukci dodávaných výrobků, na změny v kvalitě apod. Tímto krokem dochází k modifikaci nároků na dodávky,

proto tento typ nákupu bývá označován jako **modifikovaný nákup**. K modifikaci mimo jiné dochází i v případě, kdy jsou požadovány změny na manipulační či přepravní balení, ale samotný výrobek zůstává neměnný. Rozhodovací proces u tohoto typu nákupu je složitější, protože ne každý dodavatel je schopen splnit měnící se požadavky a často navrhuje pro zákazníka nepřijatelné podmínky. Proto je nutné do procesu zapojit více útvarů (výzkum a vývoj, řízení jakosti apod.) a rozhodovací pravomoc je zde na úrovni vedoucích pracovníků příslušných útvarů. Změnou požadavků je na dodavatele vyvíjen určitý tlak, který může skončit až ztrátou zákazníka. Navíc je modifikace šancí pro nové dodavatele, kteří chtějí využít této příležitosti. Pro užší spolupráci a lepší reakci na chystané změny je vhodné například využít společného úsilí dodavatele a zákazníka v oblasti výzkumu a vývoje.

Změny výrobního programu, výroba nových produktů či vstup na nové trhy často nutí podniky k realizaci nových nákupů. **Nový nákup** je spojen zejména s výběrem nového dodavatele. Rozhodovací proces je velmi složitý, protože je nutné shromáždit velké množství informací a zpracovat do procesu dostatek odborných pracovníků. Důležitost dokazuje i fakt, že rozhodovací pravomoc je již na nejvyšší hladině řízení. Pracovníci na této úrovni se snaží minimalizovat rizika spojená s nákupem, protože rozhodnutí může výrazným způsobem ovlivnit chod podniku.

2.2.5 Druhy nakupovaného zboží

Strukturu nakupovaného zboží ve velké míře ovlivňují zvolená oblast podnikání a také výrobky, které společnost produkuje. Některé společnosti pro zajištění své činnosti nakupují více strojů, jiné zase s minimem strojů dokáží vyrobit obrovské množství produkce, proto nakupují především materiál, další zase mohou nakupovat především služby. Níže jsou blíže definovány základní nákupní položky, které Gros a Grosová (2006) klasifikují dle stupně rozpracovanosti.

První skupinou nakupovaných položek jsou **suroviny**, které se do podniku dostávají jen po jejich základním zpracování nebo úpravách. Pod těmito úpravami si lze například představit sušení či čištění plodin, oddělování vody od ropy, drcení uhlí atd. Problémem je, že náklady na přepravu surovin jsou na poměrně vysoké úrovni a také skutečnost, že některé suroviny se stávají deficitními. Proto řada podniků cílí na uzavření dlouhodobých smluv se svými dodavateli.

Materiály jsou skupinou, která již prošla hlubší úpravou ve srovnání se surovinami. Díky těmto úpravám získávají materiály často zcela nové vlastnosti. Při nákupu materiálů je

snahou zákazníka dosáhnout množstevních slev u dodavatele. Dodavatel zase růst dodávaných materiálů podporuje nabídkou doprovodných služeb. Například nabízí zákazníkům různé druhy balení, dopravy, dodávky JIT apod. Typickým materiálem jsou například plechy, chemikálie, plasty, kůže, mouka, papír a mnoho dalších.

Pro **pomocné a režijní materiály** je zase typické opakované používání a slouží k zajištění oprav, údržby a další provozních a administrativních potřeb. Často se jedná o materiál s univerzálním použitím pro podniky odlišných oborů. Kupující strana obvykle vyžaduje dodávky v závislosti na okamžité potřebě. Tento druh materiálu je velmi široce používán a jeho nabídka je rozsáhlá. Jako reprezentanty této skupiny lze uvést například oleje, maziva, ochranné pomůcky, filtrační materiály, kancelářské potřeby atd.

Další skupinu tvoří především **díly, polotovary a montážní skupiny**. Typické pro tyto výrobky je, že nepotřebují další zpracování a jsou tak určeny k přímé montáži. Užívají se jako komponenty do finálních výrobků. Do této skupiny jsou zařazeny například motory, ventily, integrované obvody nebo ovocné koncentráty.

Za rizikové bývají označovány zejména nákupy **výrobních zařízení** či dokonce celých investičních souborů. Rizikovost je dána především vysokou finanční náročností nákupu. Hlavně u nákupu výrobních linek či výrobních systémů jde o velmi složitý proces, kterého se účastní řada odborníků. Důraz je zde kladen především na předávání potřebných informací a na rozhodování o způsobu financování. Vyskytují se zde ale i zařízení s menším finančním zatížením, jako jsou počítače, běžné výrobní stroje, filtrační zařízení apod.

V posledních letech stále sílí nákup **služeb**, které mají na rozdíl od předchozích skupin nehmotný charakter. Tento nárůst je způsoben stále častějším využíváním outsourcingu, což znamená přenesení některých činností na externí dodavatele. Vztahuje se především na činnosti, které nesouvisí s hlavní produkční činností podniku a na činnosti, které externí dodavatel provede kvalitněji a s vynaložením nižších nákladů. Tito specializovaní externí dodavatelé dnes nabízejí širokou nabídku služeb od úklidových prací, střežení objektů, až po různé druhy poradenských služeb apod.

Poslední skupinu představuje **obchodní zboží**, které je určeno pro konečnou spotřebu. Podnik ho nakupuje za účelem jeho dalšího prodeje, přičemž toto zboží neprochází v rámci podniku žádnou úpravou.

2.2.6 Hodnocení a výběr dodavatelů

Systém výběru a hodnocení dodavatelů je nesmírně důležitým prvkem ovlivňující nákup podniku. Je potřeba, aby pracovníci nákupního oddělení měli dokonalý přehled o situaci na trhu. Znalost nakupovaných položek a současně schopnost vytvořit dostatečně širokou základnu potenciálních dodavatelů jsou základními předpoklady pro činnost výběru a hodnocení dodavatelů. Příslušní pracovníci tak mohou vyhodnocovat jednotlivé dodavatele a zvolit toho nejpříjemnějšího pro danou společnost.

Nenadál (2006) rozlišuje tři základní fáze výběru a hodnocení dodavatelů.

Předběžné hodnocení dodavatelů

V první fázi dochází k hrubému roztřídění dodavatelů, kdy jen část postoupí do druhé fáze. Je zde vytvořeno velmi široké spektrum potenciálních dodavatelů, kteří jsou hodnoceni a roztříděni prostřednictvím základních posudků.

Velmi často v této fázi dochází k posuzování prvních vzorků, které si dodavatel dle zaslaných požadavků vyžádá. V některých případech může být prvotní impuls i na straně dodavatele, který rozešle vzorky potenciálním odběratelům. Důležité je, aby odběratel pečlivě posoudil míru shody dodaných vzorků s požadavky. Posouzení je plně v kompetenci odběratele. Výsledek posouzení může často být jednou z prvních důležitých informací, ovšem nemělo by ihned docházet k uzavírání kontraktů a dalším unáhleným rozhodnutím.

Dále může být potencionálním dodavatelům poslán sebehodnotící dotazník. Dotazník většinou obsahuje otázky z oblasti managementu a procesů, které odběratel považuje za významné. Sebehodnocení není příliš podrobné, ale je spíše komplexní.

Odběratel také může využít referencí o dodavatelích z různých dostupných zdrojů. Odběratel může čerpat tyto informace z různých internetových stránek, benchmarkingových databází nebo může využít názorů jiných společností, které mají s daným dodavatelem zkušenosti. Je potřeba brát ohled na skutečnost, že některé informace mohou být zkreslené, proto by měly být brány pouze jako doplňující.

Hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů

Předběžným hodnocením dodavatelů se výrazně zmenší jejich počet postupující do této fáze. V tomto kroku odběratel provádí hodnocení, které má odhalit dlouhodobou způsobilost dodavatelů plnit požadavky odběratele.

V současné době je již i mnohými českými společnostmi respektován a využíván přístup založený na prověřování (auditu) systémů managementu přímo u potenciálních dodavatelů. Díky auditu jsou získány důkazy, na základě kterých následně auditoři rozhodují, zda dodavatel splnil, resp. nesplnil požadavky, které jsou stanoveny kritérii auditu. Tyto kritéria jsou chápány jako soubor požadavků na systémy, které si stanovuje odběratel ve svých dokumentovaných postupech nebo jsou stanoveny obecně respektovanými normami.

Hodnocení potenciálních dodavatelů dle dalších kritérií

Podniky si běžně kromě zmíněných auditů vytváří vlastní škály hodnotících kritérií, což je pochopitelné, protože každý podnik je odlišný a funguje za jiných podmínek. V praxi se jako další kritéria hojně vyskytují například:

- finanční zdraví dodavatele,
- potenciál k dalšímu rozvoji,
- rozsah dodatečných služeb,
- rozsah neshod v dodávkách,
- úplné náklady nákupu apod.

2.2.7 Motivace a komunikace s dodavateli

Komunikace je důležitou činností při styku s dodavatelem. Díky komunikaci si obě strany dokáží definovat vlastní požadavky a představy o průběhu nákupu a vzájemné spolupráci. S komunikací souvisí také motivace dodavatelů, která je důležitým hnacím prvkem podporující zlepšování dodavatelů v různých oblastech.

Nenadál (2006) ve své publikaci popisuje základní oblasti komunikace s vybraným dodavatelem, kterými jsou:

- oznámení výsledku výběrového řízení,
- návrhy na možné zvýšení výkonnosti procesů (zpětná vazba na provedené hodnocení způsobilosti),
- definování požadavků na dodávky, upřesnění detailů a případných nejasností,
- návrhy související s technickou pomocí a rozsahem společného plánování,
- vyjasnění prvků a podmínek, které budou zahrnuty do smlouvy s dodavatelem,
- stanovení podmínek, pravidel, odpovědností a pravomocí pro komunikaci po uzavření smlouvy s dodavatelem apod.

Dle Nenadál (2006) jsou rozlišovány čtyři hlavní formy motivování dodavatelů, v rámci kterých využívá odběratel příslušných nástrojů motivace.

Hmotná motivace pozitivní má přímý vliv na ekonomickou výkonnost dodavatele (zejména v oblasti nákladů a výnosů) a zároveň v kladném slova smyslu povzbuzuje k lepší výkonnosti. Nástroji této formy mohou být například ochota přistupovat na vyšší ceny dodávek za předem dohodnutých podmínek, nabídka dlouhodobých kontraktů apod.

Další formou je **nehmotná motivace pozitivní**, která se výrazněji neprojeví na ekonomických výsledcích dodavatele, ale může mít nepřímý vliv na jeho budoucí ekonomickou výkonnost. Zároveň dodavatele povzbuzuje k lepší výkonnosti. Nástroji mohou být společné plánování, pomoc při výcviku zaměstnanců, ocenění nejlepších dodavatelů atd.

Využívaná bývá také **hmotná motivace negativní**, která má přímý vliv na ekonomickou výkonnost dodavatele a je postavena na vyvolání strachu či nejistoty. Odběratel proto například vypovídá obchodní smlouvy, zveřejňuje listiny hříšníků apod.

Poslední formou je **nehmotná motivace negativní**. Tato forma nemá přímý vliv na ekonomickou výkonnost dodavatele a protože je negativní, tak má také vyvolávat pocit strachu u dodavatele. Nástroji této formy motivace jsou například časté nasazování auditů u dodavatele, zveřejňování výsledků soudních sporů atd.

2.3 Vybrané analytické metody a metodika práce

Tato část práce je zaměřena na popis analytických metod, které budou dále využity při zpracování popisu současného stavu a návrhové části. Konkrétními metodami či nástroji, kterým je věnována pozornost jsou **vývojový diagram**, **ABC analýza** a **metody hodnocení dodavatelů**. Poslední dílčí část této kapitoly zahrnuje metodika práce, ve které jsou pro lepší přehled popsány zobecněné kroky postupu při tvorbě praktické části.

2.3.1 Vývojový diagram

Zobrazovacími prostředky pro podnikové procesy se ve své publikaci zabývá Hučka a kol. (2017). Uvádí zde například, že pro zachycení a pochopení podnikových procesů je přínosné grafické znázornění. Hlavní výhodou u grafického znázornění je standardizace použité metody, vyznačující se jednotností symbolů, pojmů a pravidel. U této grafické formy existují dva zobrazovací prostředky – procesní mapa a vývojový diagram. Procesní mapa by měla být vytvořena jako první, protože znázorňuje všechny podnikové procesy a vzájemné vztahy mezi

nimi. Vývojový diagram je poté zaměřen na popis dílčích kroků v rámci jednotlivých procesů z procesní mapy.

Vývojové diagramy jsou velice názorné a také není příliš náročné je vyhotovit. Při správném provedení diagramu navíc uživatel ihned pochopí, o co se v procesu jedná a jak probíhá. Z vývojové diagramu je zřejmé:

- přes které kroky je vstup (začátek) převeden na výstup (výsledek),
- jakým způsobem jsou procesní kroky spojeny (tj. jaké jsou vztahy mezi nimi),
- jaké informace jsou potřebné k provedení procesních kroků,
- která organizační místa jsou odpovědná za procesní kroky.

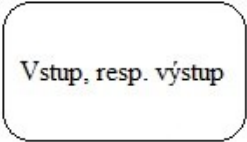
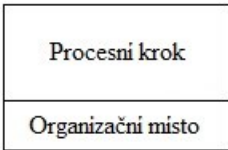

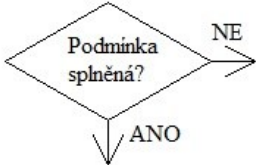
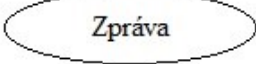
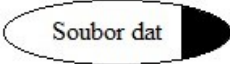

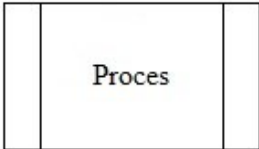
Při výstavbě vývojových diagramů by měly být také respektována určitá pravidla, která zajistí požadovanou standardizaci. Pod těmito pravidly si lze představit například nekřížení čar, postup shora dolů či zachování jednotné velikosti symbolů. Důležité je také rozlišení zpráv, proto zprávy vlevo znamenají vstupy nezbytné pro provedení kroků a zprávy vpravo jsou výsledkem provedených kroků. Příslušné značení důležité pro standardizaci je charakterizováno níže v Tab. 2.1.

Postup pro vypracování vývojového diagramu

1. Prvním krokem je stanovení vstupu a výstupu procesu. Tedy identifikace situace, která spouští proces a výsledku, který představuje situaci na konci procesu.
2. Poté je nutné promyslet, jak budou jednotlivé procesní kroky na sebe navazovat, aby byl vstup převeden na výstup. U jednodušších procesů vzniká lineární řetězec kroků, u těch složitějších je zapotřebí využít různé typy spojení.
3. Dále musí být stanoveno, které data a dokumenty budou pro procesní kroky použity.
4. Závěrem musí být všechny procesní kroky přiřazeny oprávněným organizačním jednotkám.

Symboly vývojových diagramů

Tabulka 2.1 Symboly vývojových diagramů.

Symbol	Charakteristika
	Vstupem je označena událost či situace, která spouští proces. Výstupem je zase značen výsledek ukončující proces.
	Procesní krok musí být označen takovým způsobem, aby vyjádřil obsah příslušné činnosti názorným výrazem. V dolní části je uvedeno odpovědné organizační místo.
	Šipkou je signalizována posloupnost procesních kroků.
	V kosočtverci je zapsána podmínka, jejíž plnění (popř. neplnění) rozhoduje o dalším pokračování procesu.
	Takové značení představuje jednotlivou zprávu na jakémkoliv nosiči dat (písemný dokument, telefonickou zprávu, ústní informaci apod.).
	Symbol značící soubor dat (například data shromážděná v databance).
	Tímto symbolem je označena spojka.
	Značí obvykle složitější proces, který je blíže popsán v jiném vývojovém diagramu. Proto je původní vývojový diagram přehlednější a srozumitelnější.

Zdroj: Hučka a kol. (2017, s. 48)

2.3.2 ABC analýza

ABC analýza je široce využitelný nástroj sloužící pro diferenciaci početných či méně početných skupin výrobků, zásob, zákazníků, dodavatelů a mnoha dalších položek, se kterými

je v podniku pracováno. Nebývá využívána pouze v oblasti logistiky, ale časté je použití také v oblastech kvality, financí, marketingu, výroby apod.

Smyslem této analýzy je identifikace skupin položek, které pozitivně či negativně ovlivňují chod podniku. Položky jsou rozčleněny do tří skupin dle zvoleného kritéria, které by mělo dostatečně vystihovat daný problém. Každá skupina obsahuje různé množství položek s různým vlivem na konečný výsledek. Díky tomu by mělo být v podniku smysluplně rozloženo úsilí s ohledem na důležitost daných skupin.

ABC analýza je postavena na Paretově principu, dle kterého 80 % důsledků pramení z 20 % příčin. V oblasti logistiky je toto pravidlo široce využíváno a může jím být vyjádřeno například, že:

- 20 % zákazníků vytváří 80 % příjmů,
- 20 % výrobků generuje 80 % zisku,
- 20 % strojních zařízení způsobuje 80 % poruch,
- 20 % zaměstnanců způsobuje 80 % zmetků,
- 20 % zásob vytváří 80 % skladových nákladů apod.

U Paretova principu je velmi často jako nástroj grafického zobrazení využíván Paretův diagram. Jedná se o typ grafu, který je kombinací sloupcového a spojnicového grafu. Pomocí sloupců jsou vyjádřeny jednotlivé kategorie (položky), které jsou seřazeny od nejvyšší po nejnižší. Poté je součástí grafu také Lorenzova křivka, kterou je vyjádřena kumulace podílů jednotlivých kategorií na konečném výsledku.

Postup při zpracování ABC analýzy

Macurová, Klabusayová a Tvrdoň (2014) popisují kroky, které vedou k tvorbě ABC analýzy. V publikaci je tento postup vysvětlen na příkladu položek skladovaných zásob, ovšem je využitelný i pro položky nakupované. Postup při tvorbě ABC analýzy je následující:

1. vytvoření tabulky dat o ročních objemech nákupu (či jiného zvoleného kritéria) jednotlivých nakupovaných položek,
2. uspořádání hodnot od nejvyšší po nejnižší,
3. kumulace hodnot,
4. výpočet kumulovaných hodnot v procentech (z celkové hodnoty),
5. vypracování Paretova diagramu,
6. rozdělení jednotlivých položek do skupin A, B a C.

2.3.3 Průběžné hodnocení výkonnosti dodavatelů

Macurová, Klabusayová a Tvrdoň (2014) uvádí, že při průběžném hodnocení výkonnosti dodavatelů je hodnocena schopnost plnit požadavky na dodávky specifikované v uzavřených smlouvách. U této opakované činnosti je nutné vypracovat metodiku, dle které budou příslušní zaměstnanci hodnocení provádět a také stanovit odpovědnosti za hodnocení. Pro hodnocení je nutné vést záznamy o jednotlivých dodavatelích. Hodnocení dodavatelů se provádí pomocí bodovacích systémů, v rámci nichž jsou dodavatele přiřazováni do skupin a je diferencován přístup k nim.

Průběžnému hodnocení dodavatelů se věnuje také Nenadál (2006), který poukazuje na důležitost provádění této činnosti.

V dnešním podnikatelském prostředí je nutné si uvědomit důležitost pořizovaných vstupů, které ovlivňují konečnou produkci. Existuje zde propojenost mezi reálnou výkonností dodavatelů a reálnou výkonností jejich odběratelů, která je závislá právě na dodávaných vstupech.

Důležitá je také vhodně vytvořená metodika a způsob kvantifikace výkonnosti. Díky tomu je možné přesně zjistit, do jaké míry je dodavatel schopen plnit požadavky a zároveň odhalit případné prostory pro zlepšení. Při vyhodnocování dochází současně také k posilování schopností zaměstnanců v oblasti aplikace statistických nástrojů, sběru a interpretaci dat. Důležitá je také vzájemná komunikace, kdy by měl být dodavatel o výsledcích hodnocení informován.

Výsledky hodnocení jsou dobrým nástrojem pro rozhodování o tom, komu přidělit další zakázky. V některých případech mohou výsledky hodnocení dodavatelů vykazovat i trendy vývoje ukazatelů výkonnosti, které mohou upozorňovat na zvyšující se, resp. snižující se způsobilost dodavatele. Tento jev může způsobit posilování, či oslabování důvěry u odběratele vůči dodavateli.

Kromě zjištění o schopnosti, či neschopnosti dodavatele plnit požadavky, mohou informace z hodnocení výkonnosti přispívat k budoucí optimalizaci celkových nákladů odběratele na nákup hmotných vstupů.

I hodnocení výkonnosti je spojeno s motivováním dodavatelů, které je jedním z efektivních přístupů přinášející hodnotu oběma stranám. Výsledky hodnocení představují informace o nejlepších dodavatelích a odběratel jim tak může například projevit veřejné uznání.

Kvalitně nastavený systém hodnocení výkonnosti dodavatelů vede k účinné integraci zájmů a komunikace různých organizačních útvarů podniku (např. nákup, výroba, řízení jakosti, marketing apod.). V těchto útvarech mohou být shromážděny informace důležité pro posouzení reálné schopnosti dodavatele plnit požadavky.

Vždy existuje možnost, že se i nejlepší dodavatel dostane do časových či jiných problémů, které mohou být způsobeny například živelnými pohromami, stávkami zaměstnanců, haváriemi technologických zařízení atd. Objektivní měření výkonnosti dodavatelů eliminuje riziko unáhlených rozhodnutí při náhlém selhání dodavatelů.

Stanovení kritérií

Základním krokem při tvorbě systému hodnocení dodavatelů je stanovení škály hodnotících kritérií. Každý podnik má různé finanční, výrobní či kapacitní možnosti. Proto by kritéria měly být zvoleny dle situace v daném podniku. Tomek a Vávrová (2007) zmiňují následující kritéria:

- kvalita (bezchybné produkty, spolupráce při řízení kvality),
- náklady (cena, platební podmínky),
- dodavatelská spolehlivost (dodržení množství, pohotovost dodávek),
- technické schopnosti (nové technologie, spolupráce na výzkumu a vývoji),
- dodavatelský servis (záruky, balení, manipulace s obaly),
- komunikace s dodavatelem (komunikace před i po uzavření zakázky, vzájemné vztahy),
- ostatní (vztah k životnímu prostředí, dodržování předpisů apod.)

Ke zvoleným kritériím musí být také vytvořena bodovací stupnice, v níž je stanoven počet bodů a slovní vyjádření pro jednotlivé úrovně plnění.

Stanovení vah kritérií

Stanovením vah hodnotících kritérií se podrobněji zabývají Fotr a Švecová (2010). Váhy kritérií jsou odrazem jejich významnosti v číselném vyjádření. Platí, že čím je kritérium významnější, tím je jeho váha vyšší a naopak. Váhy mohou být stanoveny různými metodami, zpravidla však bývají normovány tak, aby jejich součet byl roven jedné. Jednotlivé metody určení vah jsou rozděleny do skupiny **metody přímého stanovení vah** (bodová stupnice, alokace 100 bodů, metoda dle preferenčního pořadí) a skupiny **metody založené na párovém srovnání významnosti kritérií** (metoda párového srovnání, Saatyho metoda).

Metoda párového srovnání

V této metodě párového srovnání se pro každé kritérium zjišťuje počet jeho preferencí vzhledem k ostatním kritériím. Způsob určování preferencí je znázorněn prostřednictvím Tab. 2.2.

Tab. 2.2 Zjišťování preferencí kritérií u metody párového srovnání

Kritérium	K ₁	K ₂	K ₃	...	K _n	Počet preferencí
K ₁		1	0	...	1	
K ₂			0	...	0	
K ₃					0	
...					...	
K _{n-1}					1	
K _n						

Zdroj: Fotr a Švecová (2010, s. 168)

Ve zvýrazněné části tabulky (trojúhelníkové matici) musí být u každé dvojice kritérií určeno, zda je preferováno kritérium uvedené v řádku před kritériem uvedeným ve sloupci. Jestliže je kritérium v řádku preferováno, do příslušného pole je zapsáno číslo jedna, v opačném případě nula. Takto se postupuje až do posledního řádku v tabulce. Poté je možné sečíst celkový počet preferencí jednotlivých kritérií a stanovit tak jejich pořadí důležitosti.

Metoda postupného rozvrhu vah

Metoda postupného rozvrhu vah je založena na seskupení kritérií do dílčích skupin. Nejprve musí být stanoveny váhy jednotlivých skupin kritérií, jejichž součet musí být roven jedné. Dále se stanoví váhy každého kritéria v jednotlivých skupinách. Součet vah kritérií v každé skupině musí být také roven jedné. Jako poslední jsou stanoveny výsledné váhy kritérií, které se vypočítají znásobením váhy kritéria v jeho skupině vahou této skupiny kritérií. Možné stanovení vah kritériím je znázorněno v Tab. 2.3.

Tab. 2.3 Váhy kritérií a jejich skupiny u metody postupného rozvrhu vah

Skupina kritérií	Váhy skupin kritérií	Kritéria	Váhy kritérií v rámci skupin	Výsledné váhy
S ₁	0,5	K ₁	0,7	0,35
		K ₂	0,3	0,15
S ₂	0,3	K ₃	0,4	0,12
		K ₄	0,4	0,12
		K ₅	0,2	0,06
S ₃	0,2	K ₆	0,3	0,06
		K ₇	0,45	0,09
		K ₈	0,25	0,05

Zdroj: Fotr a Švecová (2010, s. 175)

Způsob bodového hodnocení

Dle Macurová, Klabusayová a Tvrdoň (2014) se celkové hodnocení dodavatele stanoví jako vážený součet dílčích ohodnocení jednotlivých kritérií. Tomu odpovídá následující vzorec 2.1:

$$H_j = \sum_{i=1}^n v_i \cdot h_i, \quad (2.1)$$

kde: H_j je vyjádření celkového ohodnocení j-tého dodavatele, h_i je dílčí ohodnocení j-tého dodavatele vzhledem k i-tému kritériu vyjádřené v bodech, v_i je váha i-tého kritéria, n je počet kritérií.

Výsledek průběžného hodnocení výkonnosti

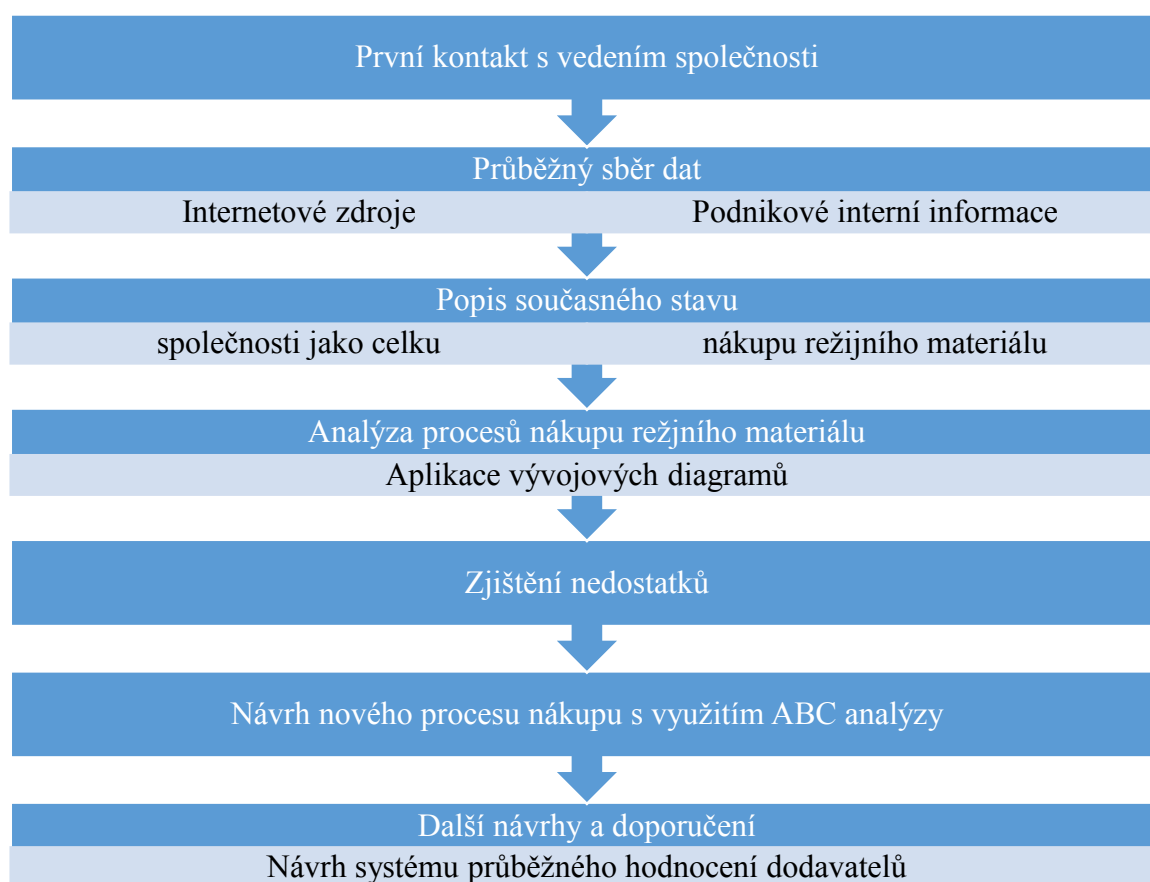
Výsledkem tohoto hodnocení je zařazení dodavatelů do skupin na základě celkového hodnocení dodavatele. Pro úspěšné zařazení dodavatelů musí být definovány jednotlivé skupiny a také jejich hranice. Typů těchto skupin se vyskytuje mnoho. Skupiny dodavatelů definují také Macurová, Klabusayová a Tvrdoň (2014), kteří rozdělují dodavatele do následujících skupin:

- dodavatelé plně způsobilí k dalším dodávkám,
- dodavatelé podmíněně způsobilí k dalším dodávkám a
- dodavatelé nevyhovující k dalším dodávkám.

Dle rozdělení dodavatelů do skupin lze poté diferencovat přístupy k jednotlivým dodavatelům. Lépe hodnocení dodavatelé budou pravděpodobně preferováni při výběrových řízeních. Hůře hodnocení dodavatelé by měli být o nedostacích informováni, aby mohli pracovat na zlepšení.

2.3.4 Metodika práce

Tato část práce obsahuje jednotlivé zobrazené kroky, které byly uskutečněny při tvorbě praktické části. Jako první byl navázán kontakt s vedením podniku, v rámci kterého byly domluveny podmínky spolupráce a oblast řešeného tématu. Vedením podniku byl také přidělen vedoucí pracovník příslušného úseku, který byl v dalším průběhu spolupráce zodpovědný za poskytování informací a potřebných konzultací. Vedoucím pracovníkem byly tedy dodávány potřebné interní informace společnosti. Dalším významným zdrojem byly internetové zdroje. Nejčastěji byly využívány internetové stránky daného podniku, Insolvenční rejstřík a Veřejný rejstřík a sbírka listin. V Obr. 2.3 je zobrazen zobrazený postup při zpracování praktické části.



Obr. 2.3 Postup při zpracování praktické části

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě dostupných dat byl sestaven popis současného stavu společnosti a nákupu režijního materiálu. Díky tomuto popisu mohlo posléze dojít k analýze dvou typů procesů nákupu režijního materiálu s využitím vývojových diagramů. Díky tomuto grafickému nástroji došlo k lepšímu přehledu o jednotlivých krocích procesů a byly zjištěny nedostatky. Na základě nedostatků byl navržen nový proces s využitím ABC analýzy. Další návrhy a doporučení v rámci analyzovaných procesů byly vztaženy k metodice výběru dodavatelů.

3. Charakteristika podniku a analýza současného stavu

První část třetí kapitoly je věnována představení podniku, se kterým byla navázána spolupráce pro tvorbu této diplomové práce. Představení podniku je zaměřeno na nejrůznější informace a skutečnosti, pomocí kterých bude fungování společnosti vysvětleno. V této části jsou zmíněny základní údaje o společnosti, informace o činnosti, o vývoji společnosti apod. Informace byly získány prostřednictvím konzultací v podniku a internetových stránek. (<http://www.vitkovice.cz/vitkovice-gearworks>, Veřejný rejstřík a Sbírka listin, Insolvenční rejstřík)

Druhá část této kapitoly je zaměřena na nynější situaci ve společnosti a analýzu jejího současného stavu. Úkolem této části je identifikace všech důležitých skutečností a vlivů, které negativně ovlivňují činnost podniku a jejich následná analýza. Do této analýzy jsou zahrnuty metody a postupy, které byly již zmíněny v teoretické části. Jedná se tedy zde o aplikaci teoretických znalostí a poznatků do prostředí zvoleného podniku.

3.1 Základní informace o vybraném podniku

Vybraným podnikem pro zpracování této diplomové práce je společnost Vítkovice Gearworks a.s. Prvním krokem bylo navázání kontaktu se zástupci společnosti, se kterými byly dohodnuty podmínky spolupráce a oblast řešeného tématu.

Společnost vznikla 23. dubna 2001 a od svého vzniku je akciovou společností. Nejdříve byla známá pod obchodním jménem VÍTKOVICE OCELOVÉ KONSTRUKCE a.s., později byla přejmenována na VÍTKOVICE Ozubárna a.s. a od roku 2005 vystupuje pod jménem Vítkovice Gearworks a.s. Sídlem společnosti je Ostrava – Vítkovice, Ruská 83/24, PSČ 70300.

Podnik je součástí skupiny VÍTKOVICE MACHINERY GROUP, v rámci níž působí i několik partnerských firem. Jejím jediným akcionářem a zároveň mateřskou společností je společnost Vítkovice a.s.

3.2 Činnost podniku

Společnost Vítkovice Gearworks a.s. je strojírenským podnikem, který navazuje na strojírenskou tradici v oblasti Vítkovic. Pro společnost jsou klasifikovány následující činnosti (dle klasifikace ekonomických činností CZ – NACE):

- výroba strojů pro těžbu, dobývání a stavebnictví,
- příprava tisku a digitálních dat,

- povrchová úprava a zušlechťování kovů,
- výroba zámků a kování,
- výroba ostatních strojů a zařízení pro všeobecné účely,
- výroba ostatních strojů pro speciální účely,
- zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení,
- nesespecializovaný velkoobchod,
- architektonické a inženýrské činnosti a související technické poradenství.

Dle společnosti Vítkovice Gearworks a.s. se její činnosti člení do dvou základních skupin, kterými jsou vlastní výroba a engineering.

Vlastní výroba

Společnost Vítkovice Gearworks a.s. je tradičním a dlouholetým výrobcem především těžkých atypických převodových skříní a ozubených kol. Společnost vytváří konstrukci a design výrobků na základě podkladů, podmínek a vstupních údajů každého individuálního zákazníka tak, aby maximálně uspokojila jeho požadavky. Pro konstrukci a výrobu svých výrobků využívá podnik moderní strojní vybavení a nejnovější technologie. Společnost se zabývá především výrobou převodových skříní pro:

- energetiku (pro materiálovou dopravu, pohony pásů dopravníků; pro zařízení úpraven uhlí, ventilátorové mlýny, drtiče a třídiče),
- povrchovou těžbu (pro velkostroje a pásovou dopravu) a
- různé průmyslové použití (pro cementárny, cukrovary, metalurgii, koksárenství, pohon obráběcích strojů, lodní průmysl a jeřáby).

Kromě kompletních převodových skříní se společnost zabývá i výrobou náhradních dílů, jako jsou například ozubená kola, pastorky, ozubené hřídele, ozubené věnce, hřebenové válce, zubové spojky apod.

V souvislosti s produkcí zmíněných výrobků nabízí podnik svým zákazníkům i služby jako návrh, výpočet a zpracování výkresové dokumentace, tepelné zpracování, svařování, broušení ozubení či repase a opravy převodovek.

Engineering

Společnost Vítkovice Gearworks a.s. zajišťuje také kompletní engineeringovou činnost pro oblast povrchové těžby a úpravy a zpracování materiálů.

Zařízení pro kontinuální povrchovou těžbu surovin zahrnují zejména kolesová a korečková rýpadla, která jsou projektována dle specifických požadavků zákazníka a musí být bezpodmínečně přizpůsobena dané lokalitě a účelu. V rámci této činnosti je možné naprojektovat a vyrobit celý technologický celek povrchového dolu, tedy rýpadlo, shazovací vůz, dálkovou pásovou dopravu a zakladač. Výhodou této činnosti je spolupráce s ostatními firmami a využívání synergie holdingu Vítkovice Machinery Group a to od návrhu zařízení, přes výrobu většiny komponent, až po následnou montáž přímo u povrchového dolu.

Tradiční obor úpravy a zpracování materiálů zahrnuje dodávky skládkovacích systémů, koksoven a vysokých pecí. V rámci skládkovacích systémů a úpraven rud pro manipulaci se sypkými hmotami jsou podnikem poskytovány především skládkové stroje (zakladače, naběrače, shrnovače apod.), dopravníky a mlýny uhlí. Prostřednictvím dodávek koksoven jsou poskytovány zařízení pro oba druhy provozů výroby koksu (pěchovací i sypný) a také strojní zařízení pro obsluhu koksovacích baterií. Dodávky vysokých pecí zase zahrnují pláště pecí, vyzdívky, chlazení, ocelové konstrukce, zavážecí zařízení pece (například výtahy, jámy, sazební apod.) a také plynočistírny.

Informace o zákaznících

Výrobky a služby společnosti jsou poskytovány zákazníkům nejen tuzemským, ale také zahraničním. Kromě České republiky působí významní odběratelé společnosti zejména na Slovensku, Turecku a Nizozemsku. Zákazníky společnosti jsou především ocelárny, hutě a energetické společnosti vyrábějící elektřinu a teplo. Za klíčové zákazníky podniku jsou označovány zejména následující společnosti:

- ČEZ, a.s.;
- TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, a.s.;
- U. S. Steel Košice, s.r.o.;
- ArcelorMittal Ostrava, a.s. a
- T MACHINERY, a.s.

3.3 Vývoj podniku

Vývoj společnosti Vítkovice Gearworks a.s. je v této části zaznamenán od roku 2011 do 20. září 2016. V roce 2016 byla společnost ovlivněna mnoha negativními vlivy, které vedly k platební neschopnosti a poté dokonce k vyhlášení úpadku. Právě k tomuto datu byla proto vydána mimořádná výroční zpráva. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, Insolvenční rejstřík)

Za nejzávažnější vlivy považuje podnik zejména vyhlášení úpadku sesterské společnosti VÍTKOVICE POWER ENGINEERING a.s., se kterou byl podnik úzce obchodně propojen, posunutí stavby elektrárny v Turecku a nevyužití potenciálu nového strojního a technologického vybavení, do kterého bylo v minulých letech investováno.

Představenstvo společnosti proto přistoupilo k insolvenčnímu návrhu s návrhem na povolení reorganizace. Dle vyjádření managementu společnosti byla možnost reorganizace nejlepším řešením vzniklé situace. Po schválení reorganizace koncem roku 2016 byla společnost vyzvána k předložení reorganizačního plánu.

Společností bylo tedy začátkem roku 2017 vyvinuto úsilí na tvorbu reorganizačního plánu, který byl později také schválen. Dle reorganizačního plánu by mělo dojít především k prodeji podniku novým investorům, uhrazení pohledávek věřitelů a také k zachování provozu obchodního závodu. Se zachováním provozu s vybudovaným moderním zázemím by bylo možné dokončit nasmlouvané projekty a přijmout opatření, která povedou ke stabilizaci obchodního závodu. Společnost také připravila a začala podnikat kroky s důrazem na zvýšení efektivity provozu (průběžné snižování nákladů ve výrobě, zvýšení marketingové aktivity, zahájení obchodní aktivity na nových trzích apod.). Dle reorganizačního plánu budou zachovány všechna pracovní místa vedoucích zaměstnanců. Navíc již v průběhu insolvenčního řízení je vyvíjena snaha poptávat nové zaměstnance, aby bylo možné využít plné výrobní kapacity.

V průběhu roku 2017 až do současnosti znova dochází k postupnému nabývání důvěry ze strany zákazníků. Vztahy se zákazníky i dodavateli se podařilo do značné míry stabilizovat. Došlo také k oživení trhu, což vedlo k ještě k většímu přesvědčení managementu o zachování provozu podniku. Vedení společnosti začalo opět vyjednávat o velkých kontraktech se stávajícími, ale i novými zákazníky.

Vývoj tržeb

Vykazování tržeb je jedním ze základních předpokladů dobře fungujícího podniku. Meziroční růst tržeb bývá často jedním z krátkodobých podnikových cílů, ovšem ne vždy bývá tohoto cíle dosaženo v závislosti na konkurenci a celkově tržním prostředí.

V grafu 3.1 je znázorněn vývoj tržeb společnosti od roku 2011 do 20. září 2016. Je zřejmé, že až do roku 2015 tržby pravidelně meziročně rostly. Největší růst byl zaznamenán mezi lety 2011 a 2012, kdy tržby vzrostly téměř o 120 mil. Kč.

V roce 2015 byl pokles tržeb způsoben zejména dopadem krize v oblasti těžby surovin a také krize v oblasti ropy a uhlí, na které byla pozornost společnosti zaměřena. Následující rok 2016 byl poznamenán již výše uvedenými negativními vlivy. Navíc s úpadkem sesterské společnosti a dalších společností patřících do skupiny VÍTKOVICE MACHINERY GROUP se projevila i nedůvěra obchodních partnerů vůči podniku. Tím došlo k rušení předpokládaných zakázek, které měly být podnikem Vítkovice Gearworks a.s. realizovány.



Graf 3.1 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových informací.

Pro lepší přehled jsou tržby za jednotlivá období znázorněny i v Tab. 3.1. Tržby jsou zde také zaznamenány v celých tiscích Kč.

Tab. 3.1 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis Kč.)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	20.9.2016
Tržby	516 431	634 628	651 147	702 228	659 274	125 799

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových informací.

Na tržbách ve zmíněných letech má každoročně nejvyšší podíl prodej vlastních výrobků a služeb souvisejících s manipulací se sypkými hmotami. Jak bylo zjištěno z výročních zpráv, tržby společnosti každoročně pochází především z České republiky. Velké odbytiště je zaznamenáno na Slovensku, Nizozemsku, ale také v dalších zemích i mimo Evropskou unii.

Vývoj výsledku hospodaření

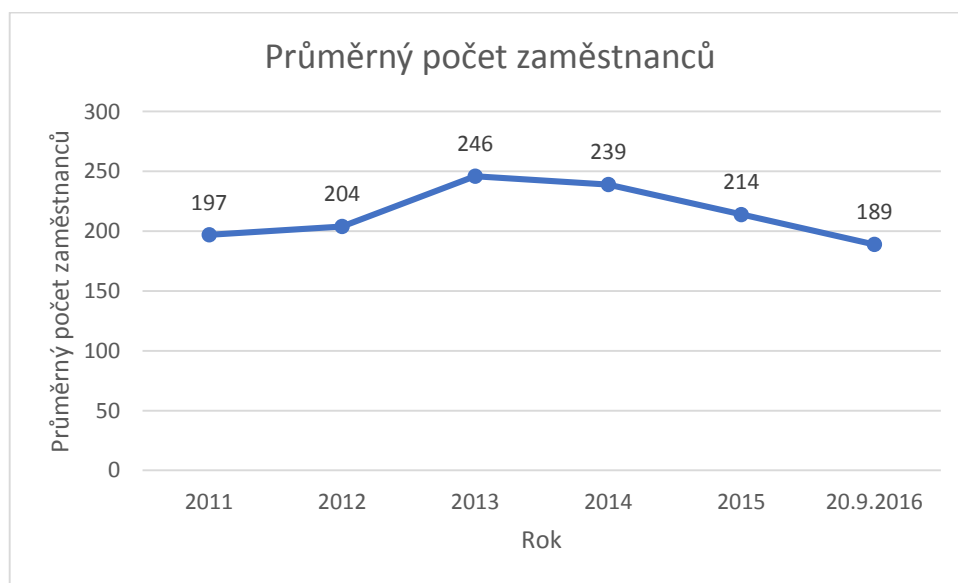
Zmíněné negativní vlivy ovlivnily i vývoj výsledku hospodaření společnosti. Od roku 2011 byl nejlepší výsledek hospodaření zaznamenán v roce 2012, kdy zisk před zdaněním činil 76 830 tis. Kč. Od tohoto roku hodnota vykazovaného zisku postupně klesala. V roce 2015 již

byl vykázán záporný výsledek hospodaření a k 20. 9. 2016 ztráta dosáhla úrovně 662 064 tis. Kč.

Vývoj provozního výsledku hospodaření měl velmi podobný průběh. Nejvyšší úroveň provozního výsledku hospodaření v daných letech byla zaznamenána roku 2012 ve výši 80 011 tis. Kč. V dalších letech již docházelo ke každoročnímu poklesu a v roce 2015 již byla provozní činnost společnosti ztrátová. K 20. 9. 2016 byla vykázána ztráta ve výši 657 287 tis. Kč.

Vývoj počtu zaměstnanců

V grafu 3.2 je dále zaznamenán vývoj průměrného počtu zaměstnanců za jednotlivá roční období. Ve srovnání s vývojem tržeb je z tohoto grafu patrné, že vývoj průměrného počtu zaměstnanců odpovídá až na malé výkyvy vývoji tržeb. Když se společnosti dařilo meziročně navyšovat tržby rostl také průměrný počet zaměstnanců, až do roku 2014, kdy je ovšem pokles oproti předchozímu roku zanedbatelný. Nejvyšší nárůst byl zaznamenán mezi roky 2012 a 2013, kdy meziroční nárůst činil 42 zaměstnanců. Nárůst je způsoben skutečností, že v roce 2012 se společnosti dařilo a aby byl podpořen další růst společnosti, byli nabíráni noví zaměstnanci.



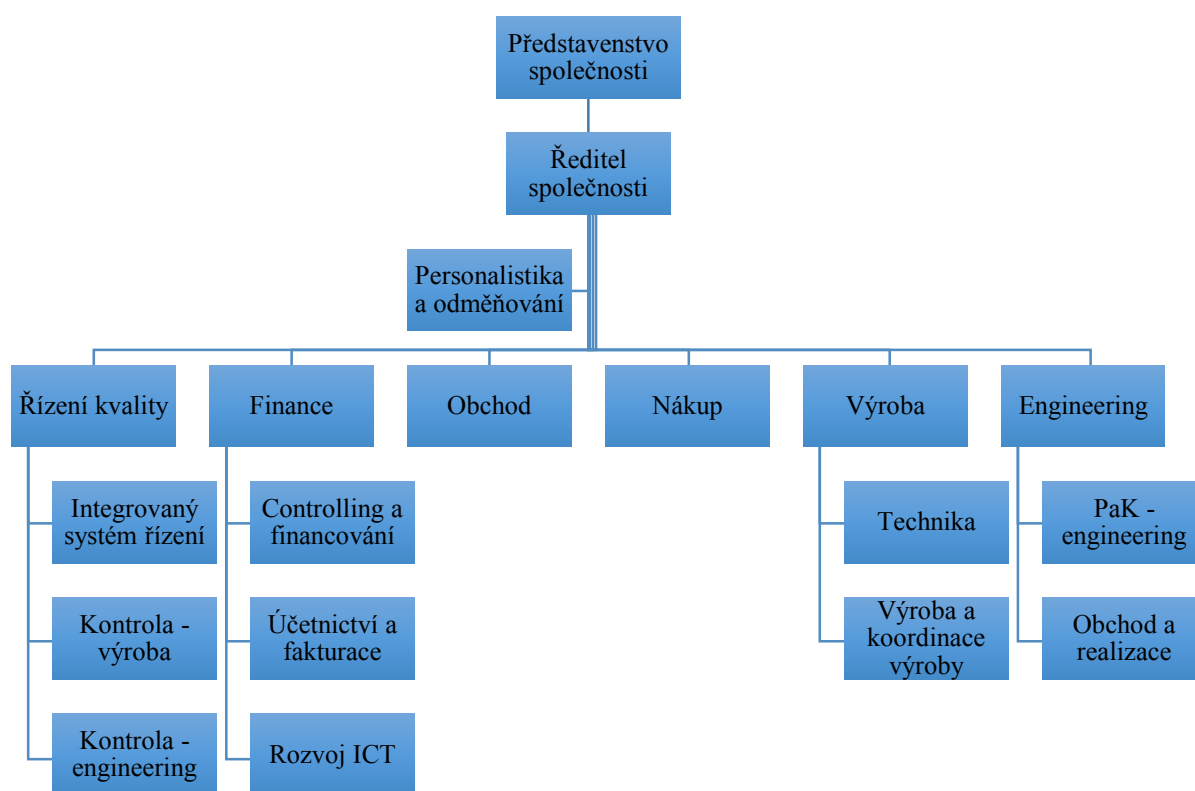
Graf 3.2 Průměrný počet zaměstnanců.

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových informací.

Poklesy průměrného počtu zaměstnanců v dalších letech jsou způsobeny zmíněnými krizemi a nerealizováním předpokládaných zakázek.

3.4 Organizační struktura podniku

Na Obr. 3.1 umístěném níže je představena organizační struktura podniku. Statutárním orgánem na vrcholu organizační struktury je představenstvo, kterému podléhá ředitel společnosti. Řediteli poté podléhají jednotlivé útvary, kde působí zaměstnanci dle svého zaměření. Každému útvaru je také přiřazen jeho vedoucí pracovník. Organizační struktura se dá označit za funkční, protože v jednotlivých útvarech působí zaměstnanci provádějící podobné aktivity a plnící podobné úkoly. Některé útvary (např. Řízení kvality či Finance) obsahují více oblastí, protože je prostřednictvím nich plněno více činností a musí být zajištěna efektivnější organizace pracovníků.



Obr. 3.1 Organizační struktura společnosti

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových informací

Nákupní činnosti v podniku jsou vykonávány pracovníky v nákupním úseku, který zde působí jako samostatný útvar. Ke svému fungování je ovšem zapotřebí úzké spolupráce a předávání informací s ostatními útvary. Informace o vnitřní struktuře nákupního oddělení si nepřálo vedení společnosti zveřejnit.

3.5 Analýza současného stavu nákupu režijního materiálu

Režijní materiál, který je nakupován společností Vítkovice Gearworks a.s. je specifický tím, že jej nelze přiřadit ke konkrétní zakázce. Režijní materiál je do výroby vydáván či zapůjčován pracovníkem výdejny. V provozu je i výdejní automat, který zajišťuje výdej nástrojů (břitové destičky, nože apod.) s konfigurací kontroly spotřeby.

Rozdělení režijního materiálu

V podniku je režijní materiál členěn dle jeho povahy na výrobní a nevýrobní. Výrobní povahou se rozumí spojitost s výrobou. Za typický **režijní materiál výrobní povahy** lze označit například břitové destičky, soustružnické nože, upínací materiál či různé nástroje. **Režijní materiál nevýrobní povahy** naopak s výrobou nesouvisí. Tento druh materiálu je určen pro spotřebu, zejména pro spotřebu provozní a jedná se zde především o papíry a různé kancelářské potřeby.

Kategorie režijního materiálu

Pro lepší orientaci jsou jednotlivé položky režijního materiálu rozčleněny dle svých charakteristik do samostatných kategorií (odvětví). To umožňuje lepší orientaci a vyhledávání potřebných položek. Všechny tyto položky, které jsou podnikem nakupovány, jsou evidovány v informačním systému Oracle. Mezi kategorie s největšími objemy nákupů se řadí:

- nástroje běžné normalizované,
- výrobky ze slinutých karbidů,
- měřidla na měření geometrických veličin,
- nářadí upínací,
- prostředky a nástroje brousící,
- oděvy z tkanin a netkaného textilu a
- lana, hřebíky a výrobky z drátu.

3.5.1 Oddělení nákupu

Ve společnosti Vítkovice Gearworks a.s. jsou nákupní činnosti zajišťovány oddělením nákupu. Postavení nákupního oddělení je zobrazeno v organizační struktuře podniku.

Vstupy nákupního oddělení jsou požadavky na nákup, který může být realizován pro dvě různé provozní jednotky, kterými jsou:

- **provozní jednotka Výroba** (zejména výroba převodových skříní, různých typů ozubení a náhradních dílů) a
- **provozní jednotka Engineering** (engineeringová činnost pro oblast povrchové těžby a úpravy a zpracování materiálů).

Pro oddělení nákupu jsou obě tyto jednotky interními zákazníky. Oddělení nákupu tedy nakupuje za účelem uspokojení potřeb těchto jednotek s cílem dokončení zakázky či projektu.

Výstupy nákupního oddělení jsou hmotné dodávky od dodavatele. Může se zde jednat například o materiál, polotovary (výkovky, odlitky, výpalky apod.), ale i o finální produkty (spojovací materiál, hadice apod.). Po dodání jsou tyto nakoupené produkty dodávány výrobnímu úseku prostřednictvím výrobního skladu a výdejny. Právě výdejnou je zapůjčován, případně vydáván do spotřeby **režijní materiál**.

3.5.2 Proces nákupu režijního materiálu

V teoretické části práce již bylo vysvětleno, která specifika odlišují režijní materiál od jiných materiálů, surovin, zboží a dalších nakupovaných položek. Stejně tak nákupní proces režijního materiálu má svá specifika a rozdílné kroky, které jej odlišují od jiných nákupních procesů. Díky odlišnostem je nutné tomuto procesu věnovat zvláštní pozornost. Ve společnosti Vítkovice Gearworks a.s. existují dva různé procesy nákupu režijního materiálu. Prvním je typ procesu již nakupované položky režijního materiálu a druhým typ je specifický tím, že daná položka je podnikem nakupována poprvé. Oba typy procesů jsou popsány níže.

Protože se jedná o důležité podnikové procesy, byly k nim v rámci této práce vytvořeny vývojové diagramy. Ve společnosti Vítkovice Gearworks a.s. dosud nebyly tyto grafické nástroje popisu daných procesů sestaveny. Zpracováním těchto diagramů získá společnost grafický přehled o svých procesech a budou také přínosné i pro tuto práci, protože jsou v nich zaznamenány důležité kroky a postupy nákupního procesu. Vývojové diagramy byly zpracovány na základě slovního popisu zástupce společnosti a jsou umístěny v příloze č. 2 a příloze č. 3. Vývojové diagramy byly vytvořeny v programu Microsoft Visio.

Proces opakovaného nákupu režijního materiálu

Proces začíná zjištěním potřeby, tedy nedostatku určité položky režijního materiálu. Žadatel, kterým může být například příprava výroby, technolog, pracovník obsluhy stroje, pracovník údržby či řídící pracovník vypracuje písemný požadavek, který signalizuje nedostatek daného materiálu. Požadavek je poté předán vedoucímu pracoviště (mistrovi), který

jej schválí, nebo zamítne. Pokud je požadavek schválen, je posléze předložen pracovníkovi výdejny, který jej zaeviduje. V případě, že je daný materiál uložen na výdejně, je ihned vydán. Pokud materiál na výdejně uložen není, pracovník výdejny zadá požadavek na nákup do podnikového informačního systému Oracle.

Každá nakupovaná položka má své unikátní číslo. V tomto případě, kdy je položka nakupována opakovaně, není nutné vytvářet číslo nové, ale použije se již vytvořené číslo pro tuto položku z minulosti. Prostřednictvím informačního systému je požadavek na nákup zaslán ke schválení schvalovateli. Pokud je předmětem požadavku položka výrobní povahy, je schvalovatelem výrobní ředitel. V případě, že se jedná o položku nevýrobní povahy, je schvalovatelem finanční ředitel. Schvalovatel může po prověření požadavek na nákup schválit, nebo zamítnout.

V případě schválení požadavku je zaslán na nákupní oddělení, kde je evidován v zásobníku položek, které systém zná, protože jsou opakovaně nakupovány. Poté dojde k vytvoření nákupní objednávky a ověřování cen položky a dostupnosti položky u dodavatele v závislosti na minulém nákupu. Po ověření ceny a dostupnosti dochází k administraci smlouvy s dodavatelem. Pokud ovšem položka není dostupná u dodavatele, dochází k novému poptávkovému - výběrovému řízení, kdy je vybrán nový dodavatel. Po vystavení nákupní objednávky musí být také potvrzena (obvykle vedoucím nákupního oddělení). Jedná-li se ovšem o nadlimitní nákup, je k potvrzení oprávněn pouze ředitel společnosti, případně představenstvo společnosti.

Jakmile je zaslána nákupní objednávka dodavateli, probíhá řízení dodávky. Po dodání dodávky s dodacím listem dochází ke kontrole dodávky. Pokud je dodávka v pořádku, dodací list je potvrzen (případné neshody jsou zapsány do protokolu). Poté je již možné provést nutné účetní a evidenční operace. Celý proces je ukončen potvrzením a uzavřením položky v informačním systému.

Proces nového nákupu režijního materiálu

Začátek procesu je totožný jako u opakovaného nákupu režijního materiálu. Proces začíná zjištěním potřeby, tedy nedostatku určité položky režijního materiálu. Žadatel, kterým může být například přípravař výroby, technolog, pracovník obsluhy stroje, pracovník údržby či řídicí pracovník vypracuje písemný požadavek, který signalizuje nedostatek daného materiálu. Požadavek je poté předán vedoucímu pracoviště (mistrovi), který jej schválí, nebo zamítne. Pokud je požadavek schválen, je posléze předložen pracovníkovi výdejny, který jej zaeviduje.

V případě, že je daný materiál uložen na výdejně, je ihned vydán. Pokud materiál na výdejně uložen není, pracovník výdejny zadá požadavek na nákup do podnikového informačního systému Oracle.

Protože se jedná o nákup položky režijního materiálu, která nebyla nikdy předtím podnikem nakupována, nemá také přiřazené vlastní unikátní číslo a musí být tedy vytvořeno. Pro budoucí nákupy dané položky režijního materiálu se tedy již bude pracovat s tímto vytvořeným číslem. Po vytvoření unikátního čísla a potvrzení v informačním systému je prostřednictvím informačního systému požadavek na nákup zaslán ke schválení schvalovateli. Jak již bylo zmíněno, u režijního materiálu výrobní povahy je schvalovatelem výrobní ředitel a v případě režijního materiálu nevýrobní povahy je schvalovatelem finanční ředitel. Schvalovatel dále požadavek na nákup schválí, nebo zamítne.

Pokud je požadavek schválen, odešle jej schvalovatel na oddělení nákupu, kde je nejdříve požadavek zaevidován a posléze je vytvořena nákupní objednávka. Při novém nákupu je položka poptávána poprvé, proto vždy probíhá poptávkové – výběrové řízení, jehož výsledkem je výběr vhodného dodavatele. Jakmile je vybrán dodavatel dochází k administraci smlouvy. Po vystavení nákupní objednávky musí být také potvrzena (obvykle vedoucím nákupního oddělení). Jedná-li se ovšem o nadlimitní nákup, je k potvrzení znova oprávněn pouze ředitel společnosti, případně představenstvo společnosti.

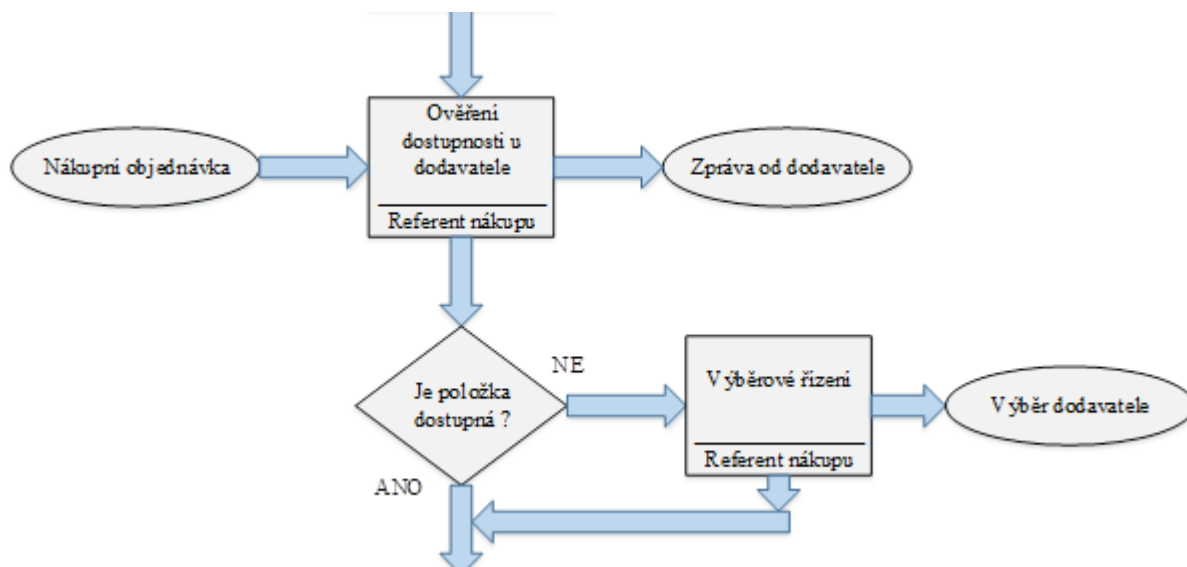
Závěr procesu je opět totožný jako v případě opakovaného nákupu. Jakmile je zaslána nákupní objednávka dodavateli, probíhá řízení dodávky. Po dodání dodávky s dodacím listem dochází ke kontrole dodávky. Pokud je dodávka v pořádku, dodací list je potvrzen (případné neshody jsou zapsány do protokolu). Poté je již možné provést nutné účetní a evidenční operace. Celý proces je ukončen potvrzením a uzavřením položky v informačním systému.

Rozdíly mezi novým a opakovaným nákupem režijního materiálu

Dle zmíněných popisů jsou oba procesy složeny z mnoha společných kroků. V každém ovšem také existují kroky, které navzájem oba procesy odlišují. Rozdíly mezi oběma procesy jsou pro lepší přehlednost popsány níže.

Specifikem opakovaného nákupu je skutečnost, že daná položka již byla dříve podnikem nakupována. Proto i existuje dodavatel, který materiál v minulosti dodával. Nákupní referent tohoto dodavatele kontaktuje, zjistí dostupnost příslušné materiálové položky a ověří si cenu. V případě, že je dodavatel schopen položku dodat za přijatelnou cenu pro podnik, dochází

k administraci smlouvy. V druhém případě, kdy položku dodavatel není schopen dodat (nebo je schopen dodat, ale za příliš vysokou cenu), je uskutečněno poptávkové – výběrové řízení, jehož výsledkem je výběr nového dodavatele. Poté již také dochází k administraci smlouvy. Tato situace je znázorněna pomocí Obr. 3.2.

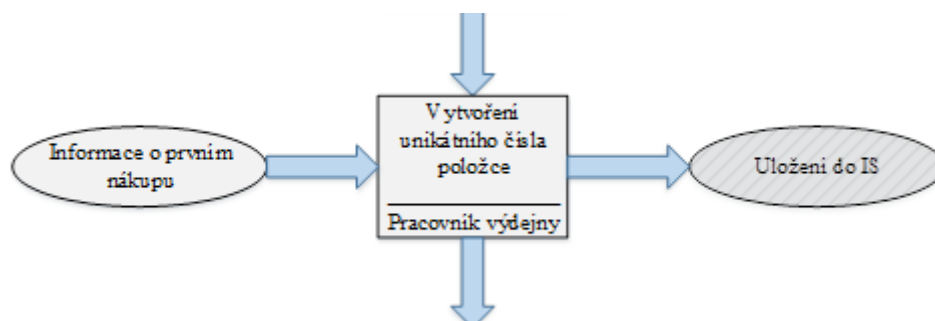


Obr. 3.2 Ověření dostupnosti a výběr dodavatele u opakovaného nákupu

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových informací.

Naopak u nového nákupu neexistuje dodavatel, který by tuto novou materiálovou položku dříve do podniku dodával. Proto zde nedochází ke kontaktování minulého dodavatele a u každého nového požadavku se přechází k přípravě poptávkového – výběrového řízení.

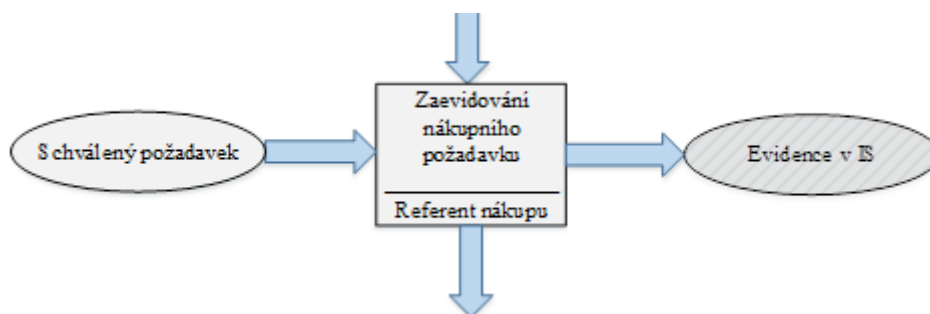
Také proces nově nakupované položky obsahuje specifické kroky, jak je znázorněno v Obr. 3.3. Po vznesení požadavku na nákup musí být nově nakupované materiálové položce přiděleno unikátní číslo, které se poté používá i pro další nákupy této položky. U opakovaných nákupů již toto číslo existuje, proto je tento krok vynechán.



Obr. 3.3 Vytvoření unikátního čísla u nově nakupované položky

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových informací.

Pokud je požadavek na nákup schválen schvalovatelem, je nutné schválený požadavek zaevidovat, protože s daným schváleným požadavkem nebylo dříve v systému pracováno. Na základě této evidence je poté vytvořena nákupní objednávka. Tato situace je znázorněna prostřednictvím Obr. 3.4. U opakovaného nákupu je již požadavek zaevidován v tzv. zásobníku, proto je tento krok vynechán.



Obr. 3.4 Zaevidování nákupního požadavku u nově nakupované položky

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových informací

Na základě analýzy současného stavu byly nalezeny oblasti ke zlepšení, kterým bude věnována pozornost v návrhové části. Těmito oblastmi jsou jednotlivé kroky procesu opakovaného nákupu režijního materiálu, konkrétně jde o kroky:

- Ověření dostupnosti u dodavatele a
- Výběrové řízení.

V návrhové části budou odůvodněny tyto oblasti pro zlepšení a budou navrženy nové kroky, čímž dojde ke změně posloupnosti a struktury kroků v rámci daného procesu.

3.5.3 ABC analýza

Pro rozbor nakupovaného materiálu byla zvolena analýza ABC. Tato analýza se jeví jako kvalitní nástroj pro vyjádření závislosti počtu nakupovaných položek na celkovém objemu nákupu. Analýzou budou zjištěny skupiny položek dle objemu nákupu za období s různou důležitostí pro podnik.

V analýze jsou zahrnuty nákupní položky, které jsou ve společnosti Vítkovice Gearworks a.s. evidovány jako režijní materiál. Je zde pracováno s veškerými položkami režijního materiálu, které byly podnikem pořízeny během roku 2017.

Postup analýzy

Podnikem byly dodány podklady, které obsahovaly informace o objemu nákupu jednotlivých položek režijního materiálu. Za rok 2017 bylo nakoupeno celkem 488 položek režijního materiálu v celkové hodnotě 3 689 745, 46 Kč.

Tyto položky byly následně seřazeny dle ročního objemu nákupu od nejvyšší po nejnižší. Již z tohoto uspořádání bylo zřejmé, že objem nákupu některých položek je výrazně vyšší než ostatních.

U všech položek byl zjištěn procentuální podíl na celkovém nákupu. Díky tomuto kroku mohla být uskutečněna kumulace těchto podílů, jejíž hodnota u poslední položky činila 100%. Byl také vytvořen přehled o podílu počtu položek na celkovém počtu položek s následnou kumulací.

Dalším krokem bylo stanovení hranic pro skupiny A, B a C, aby bylo možné položky do těchto tří skupin přiřadit. Jak již bylo zmíněno, s ABC analýzou se pojí Paretovo pravidlo, dle kterého má nízký počet položek vysoký podíl na konečném výsledku. V literatuře bývají uváděny zobecněné hranice pro jednotlivé skupiny. Ovšem v praxi při různém počtu položek a jejich různých hodnotách sledovaného kritéria, není pravděpodobné, že lze podle uváděných hranic položky rozřadit.

Proto byly hranice určeny dle kumulativního podílu počtu položek na celkovém počtu položek následovně:

- **Skupina A:** 0 % - 10 % položek s nejvyšším kumulativním podílem na nákupu,
- **Skupina B:** 10,01 % – 50 % dalších položek s nejvyšším kumulativním podílem,
- **Skupina C:** 50,01 % - 100 % zbývajících položek.

Dle takto zvolených hranic již bylo možné skupinám přiřadit příslušné položky režijního materiálu. Přiřazení položek ke skupinám včetně všech údajů nutných ke zpracování analýzy je umístěno v příloze č. 4. Kvůli velkému počtu položek ve skupinách B a C jsou v těchto skupinách uvedeny jen ty s nejvyšším ročním nákupem. Shrnutí ABC analýzy je vyjádřeno prostřednictvím Tab. 3.2.

Tab. 3.2 Shrnutí ABC analýzy

Skupina	Počet položek	Podíl na celkovém počtu položek	Objem nákupu (Kč)	Podíl na celkovém nákupu (%)	Kumulativní podíl na celkovém nákupu (%)
A	48	9,84 %	2 013 265,92 Kč	54,56 %	54,56 %
B	196	40,16 %	1 365 478,10 Kč	37,01 %	91,57 %
C	244	50,00 %	311 001,44 Kč	8,43 %	100,00 %
Celkem	488	100,00 %	3 689 745,46 Kč	100,00 %	x

Zdroj: vlastní zpracování.

Byly tedy vytvořeny tři skupiny položek, které se navzájem liší svojí důležitostí pro podnik. Protože je důležitost skupin pro podnik různá, měl by být přístup k nim diferencovaný. Níže jsou jednotlivé skupiny popsány.

Skupina A

Jedná se o skupinu položek, které by měla být v podniku věnována největší pozornost. Skupinu tvoří sice pouze 48 položek (9,84 %), ovšem na celkovém nákupu se podílí sumou 2 013 265,92 Kč, což představuje 54,56 % z celkového objemu nákupu uskutečněného za rok 2017. Touto skutečností je i potvrzeno zmíněné Paretovo pravidlo, kterým je vyjádřeno, že jen několik málo položek má velký podíl na celkovém nákupním objemu.

Skupina B

Tato skupina je tvořena již větším množstvím položek (196), které představuje 40,16 % všech položek. S tímto rostoucím počtem ovšem klesá podíl na celkovém objemu nákupu, který u této skupiny klesl až na hodnotu 37,01 %, což představuje částku 1 365 478,10 Kč. Nutno poznamenat, že s poklesem nákupních objemů položek klesají i rozdíly mezi těmito jednotlivými objemy.

Skupina C

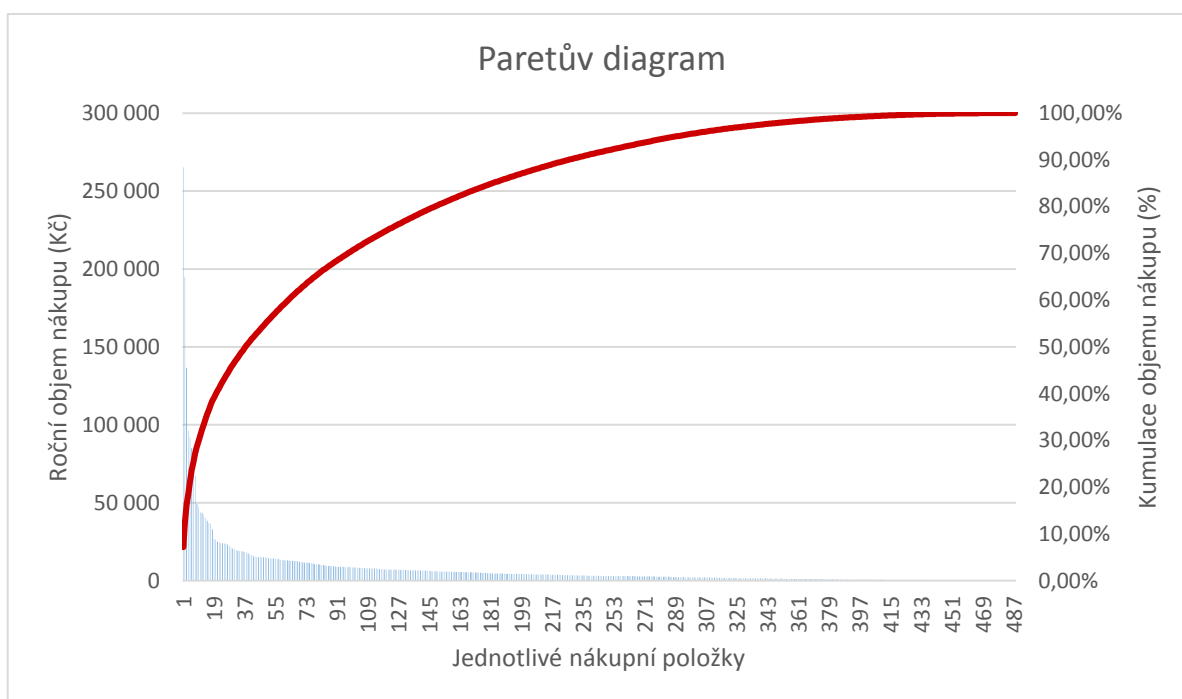
Skupina C je tvořena největším množstvím položek, které představuje přesně polovinu z celkových 488 položek. Roční objem nákupu je ve srovnání se skupinami A i B výrazně nejmenší a představuje hodnotu 311 001,44 Kč (8,43 %). Tato skutečnost znamená, že položkám této skupiny by měla být věnována o něco menší pozornost než u dvou výše zmíněných skupin.

Paretův diagram

Na základě výsledků ABC analýzy byl sestaven Paretův diagram. Pomocí diagramu jsou zobrazeny roční objemy nákupu jednotlivých položek v Kč a také jejich podíl na kumulovaném nákupu v procentech.

Z diagramu je patrné, že první nejvíce nakupované položky mají nejvyšší podíl na kumulovaném objemu nákupu. Tato skutečnost je vyjádřena Lorenzovou křivkou, která v těchto bodech prudce stoupá. Postupně dochází u položek k poklesu objemu nákupu. S tímto poklesem také dochází k poklesu rozdílu v objemu nákupu mezi jednotlivými položkami. Tím je způsobeno, že křivka se stává stále více plošší.

Graf 3.3 Paretův diagram



Zdroj: vlastní zpracování.

Shrnutí analýzy

Na základě interních informací společnosti Vítkovice Gearworks a.s. byla vypracována ABC analýza nakupovaných položek režijního materiálu za rok 2017 dle velikosti nákupních objemů těchto položek. Výsledkem této analýzy je rozdělení položek do skupin A, B a C. **Skupina A je tvořena 48 položkami s podílem 54,56 % na celkovém nákupním objemu.** Proto byla skupina A označena za nejdůležitější a vedení podniku by jí mělo věnovat největší

pozornost. Jako méně důležité byly označeny skupiny B a následně C. Počet položek v těchto skupinách postupně rostl a současně klesal jejich podíl na celkovém objemu nákupu.

3.5.4 Hodnocení dodavatelů

Hodnocení dodavatelů je ve společnosti Vítkovice Gearworks a.s. jedním z hlavních nástrojů pro řízení dodavatelů. Hodnocení provádí pracovníci z oddělení nákupu prostřednictvím internetové aplikace. Prováděno je pravidelně jednou za šest měsíců pro režijní materiály dodávané pro následující typy evidencí:

- výdejna nářadí,
- výdejna nástrojů,
- výdejna měřidel,
- výdejna oděvů a ochranných pomůcek,
- sklad olejů a maziv,
- výdejna náhradních dílů.

Základem hodnocení je elektronická dodavatelská databáze, ze které jsou čerpány potřebné informace. Tato databáze obsahuje komplexní záznamy o:

- dodávkách (předmět dodávek, množství, četnost, cena za jednotku, celkové ceny),
- reklamách (protokoly o vadách, hlášení o vadných výrobcích, statistiky),
- kontaktních údajích,
- podmínkách spolupráce (splatnost faktur),
- vícekritériálním hodnocení dodavatele (zařazení do skupiny).

Ve společnosti Vítkovice Gearworks a.s. je při nákupu režijního materiálu uplatňována strategie multiple sourcing (strategie dodavatelského vějíře). To znamená, že společnost nakupuje jednotlivé položky od většího počtu dodavatelů. Tím, že je možné nakoupit danou položku od většího množství dodavatelů, je vytvářeno konkurenční prostředí mezi dodavateli, díky kterému jsou snižovány ceny dodávek. Právě cena je také jedním z hlavních rozhodovacích kritérií při nákupu. Větším počtem dodavatelů je také minimalizováno riziko při problémech dodavatelů.

Skupiny dodavatelů

Na základě výsledků provedeného hodnocení jsou dodavatelé rozděleni skupin. Skupiny dodavatelů jsou vytvořeny sice čtyři, ovšem přístupy k nim se příliš neliší. Skupiny dodavatelů režijního materiálu jsou tedy následující:

- spolehliví dodavatelé,
- průměrní dodavatelé,
- rizikovní dodavatelé a
- nespolehliví dodavatelé.

Ve skupině *spolehliví dodavatelé* se vyskytují dodavatelé, kteří v daném období bez větších problémů plnili požadavky podniku. U skupiny *průměrných dodavatelů* byl již zaznamenán větší počet neshod. Ovšem obě tyto skupiny se pro podnik jeví jako způsobilé k další spolupráci a jejich dodavatelé jsou oslovováni při poptávkových – výběrových řízeních. Poslední dvě skupiny *rizikovní dodavatelé* a *nespolehliví dodavatelé* vykazují časté nedostatky v plnění požadavků. Přístup k dodavatelům zařazeným do těchto dvou skupin je totožný a to takový, že je s nimi ukončena spolupráce.

Současná hodnotící kritéria

K hodnocení dodavatelů režijního materiálu se pojí i specifická hodnotící kritéria. Na základě jejich vyhodnocení jsou dodavatelé rozřazováni do skupin. Dodavatelé jsou hodnoceni na základě následujících kritérií:

- cena,
- kvalita,
- spolehlivost dodávky,
- platební podmínky,
- komunikace,
- další služby.

V praxi je běžné, že jedním ze základních (často i nejdůležitějších) kritérií je **cena** dodávky. Jinak tomu není ani v tomto případě. Jak již bylo uvedeno, ve společnosti je využívána strategie multiple sourcing. Touto strategií je vyvíjena snaha o vytvoření široké škály dodavatelů pro jednotlivé položky režijního materiálu. Je tedy žádoucí, aby cena nakupovaných vstupů byla co nejnižší, protože ovlivňuje výslednou cenu (pro zákazníka).

Dalším často používaným kritériem je **kvalita**. S plněním tohoto kritéria může být problém, protože s větším množstvím dodavatelů se zvyšuje také variabilita dodávaného materiálu. V rámci kvality je hodnocena kvalita produktu a příslušná dokumentace.

Společnost využívá také hodnotící kritérium **spolehlivosti dodávky**. Pro společnost je důležité, aby byl dodavatel dodat objednaný materiál krátkém časovém období a aby byly dodrženy termíny. Zároveň je také hodnoceno, zda bylo dodáno objednané množství. Nejlépe jsou hodnoceni ti dodavatelé, kteří doručí objednané množství ve stanoveném čase.

Společností jsou také vyhodnocovány **platební podmínky**. Zde je kladen důraz na splatnost faktur, u které je žádoucí, aby byla co nejdelší. S delší splatností má podnik více prostoru k manipulaci se svými finančními prostředky.

Hodnocena je i úroveň **komunikace** s dodavateli, která významně ovlivňuje průběh nákupního procesu. Pokud dodavatel bezproblémově komunikuje, včas reaguje na dotazy a podává informace o stavu dodávky, je jeho výsledné hodnocení lepší.

Posledním kritériem jsou hodnoceny **další služby**, které souvisí s pořízením materiálové položky. Jsou zde zohledněny přepravní podmínky, neshody v balení a značení a doprovodné služby spojené s nákupem.

Vedení podniku si z obchodních důvodů nepřálo zveřejnit podrobnější informace o hodnocení včetně konkrétního způsobu bodového hodnocení. Přesto však lze v systému hodnocení dodavatelů nalézt nedostatky a prostory pro zlepšení.

Závěry z analýzy současného stavu průběžného hodnocení dodavatelů

Při hodnocení je nutné brát v úvahu větší počet dodavatelů pro jednotlivé nakupované položky. Některá hodnotící kritéria se jeví jako vhodně zvolená, u jiných by zase bylo potřeba je rozdělit na více podkritérií a také jasněji upravit strukturu kritérií. Jako nedostatečné se jeví také současné rozdělení dodavatelů do skupin, především přístup k jednotlivým skupinám, který by měl být více diferencován.

4. Návrhy a doporučení

Tato část diplomové práce zahrnuje všechny důležité návrhy a doporučení pro podnik v oblasti nákupu režijního materiálu. Návrhy a doporučení jsou výstupem práce, kterého bylo dosaženo na základě postupů a analýz v části třetí. Tyto návrhy a doporučení jsou vztaženy ke konkrétnímu podniku Vítkovice Gearworks a.s. a je možné je v podmínkách dané společnosti aplikovat.

4.1 Návrh změny procesu opakovaného nákupu režijního materiálu

Prvním návrhem, ze kterého se bude vycházet je **návrh změny procesu opakovaného nákupu režijního materiálu**. Na základě interních informací společnosti byl v této práci popsán a vysvětlen nákup položek režijního materiálu, které již byly podnikem v minulosti nakupovány. Díky tomuto popisu bylo možné vypracovat vývojový diagram procesu, ve kterém byly zaznamenány jednotlivé kroky. Díky tomuto grafickému nástroji došlo k lepšímu přehledu o daných krocích a byl nalezen prostor pro zlepšení.

Původní proces

Celý proces je popsán v samostatné kapitole výše a celý vývojový diagram procesu se nachází v příloze č. 2. Zde je popsána část procesu, která se jeví jako neefektivní a vztahuje se k ní navržená změna.

Referent na základě vytvořené nákupní objednávky ověří dostupnost a cenu položky u dodavatele, který ji dodával v minulosti. Pokud je položka u dodavatele dostupná za přijatelnou cenu (což vyhodnotí referent nákupu), dochází k administraci smlouvy. V jiném případě, kdy položka není dostupná u příslušného dodavatele, uskuteční referent nákupu poptávkové - výběrové řízení, jehož výsledkem je výběr nového dodavatele a pozdější administrace smlouvy.

Nalezený problém spočívá především v krocích *Ověření dostupnosti u dodavatele* a *Výběrové řízení*. Ověření znamená zjištění, zda dodavatel nabízí daný výrobek a za jakou cenu. Pokud je výrobek dostupný a cena není výrazně vyšší než cena u minulého nákupu dané položky, je k nákupu vybrán daný dodavatel a není realizováno poptávkové – výběrové řízení. V tomto případě jsou ignorováni jiní dodavatelé, kteří jsou schopni výrobek dodat za lepších podmínek, např. s kratší dodací lhůtou, s lepšími platebními podmínkami, s nižší cenou apod. Poptávkové – výběrové řízení se tak uskuteční jen zřídka, protože referent nákupu ověřuje pouze dostupnost s cenou a ostatní podmínky ovlivňující nákup jsou opomíjeny. Referent

nákupu tak neví o potenciálně výhodnějších nabídkách jiných dodavatelů, protože výběrové řízení není uskutečněno a je spolupracováno s předešlým dodavatelem.

Z výše uvedených důvodů byly navrženy změny v procesu opakovaného nákupu režijního materiálu, které jsou popsány níže.

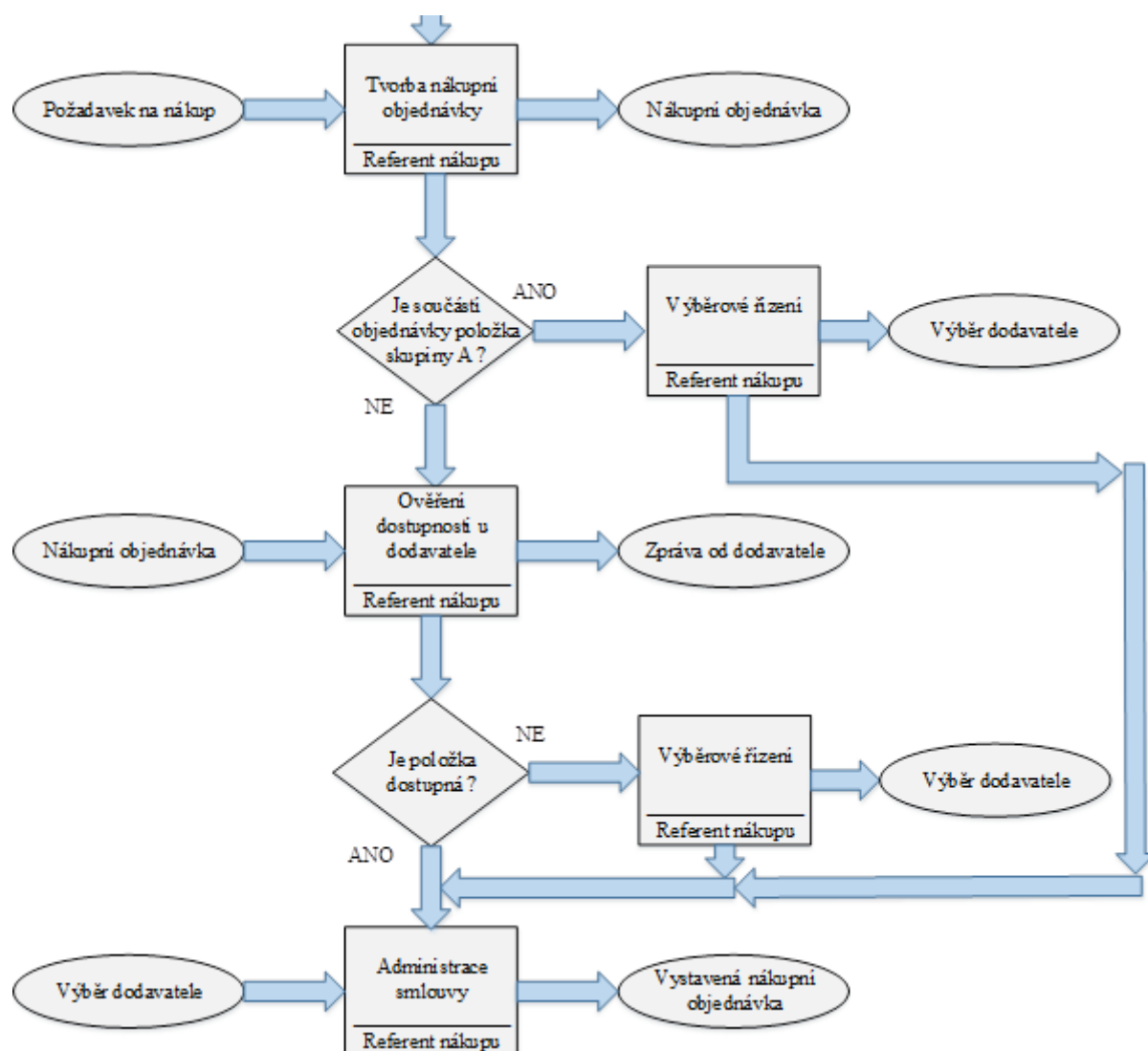
Popis nově navrženého procesu včetně provedených změn

Začátek je totožný jako u původního procesu. Proces začíná zjištěním potřeby, tedy nedostatku určité položky režijního materiálu. Žadatel, kterým může být například přípravář výroby, technolog, pracovník obsluhy stroje, pracovník údržby či řídicí pracovník vypracuje písemný požadavek, který signalizuje nedostatek daného materiálu. Požadavek je poté předán vedoucímu pracoviště (mistrovi), který jej schválí, nebo zamítne. Pokud je požadavek schválen, je posléze předložen pracovníkovi výdejny, který jej zaeviduje. V případě, že je daný materiál uložen na výdejně, je ihned vydán. Pokud materiál na výdejně uložen není, pracovník výdejny zadá požadavek na nákup do podnikového informačního systému Oracle.

Každá nakupovaná položka má své unikátní číslo. V tomto případě, kdy je položka nakupována opakovaně, není nutné vytvářet číslo nové, ale použije se již vytvořené číslo pro tuto položku z minulosti. Prostřednictvím informačního systému je požadavek na nákup zaslán ke schválení schvalovateli. Pokud je předmětem požadavku položka výrobní povahy, je schvalovatelem výrobní ředitel. V případě, že se jedná o položku nevýrobní povahy, je schvalovatelem finanční ředitel. Schvalovatel může po prověření požadavek na nákup schválit, nebo zamítnout.

V případě schválení požadavku je zaslán na nákupní oddělení, kde je evidován v zásobníku položek, které systém zná, protože jsou opakovaně nakupovány. Poté dojde k vytvoření nákupní objednávky.

Po kroku, který představuje tvorbu nákupní objednávky následují změny, které jsou i znázorněny v Obr. 4.1.



Obr. 4.1. Navržené změny procesu

Zdroj: vlastní zpracování

Po vytvoření nákupní objednávky by mělo dojít ke zjištění, zda je předmětem objednávky položka, která patří, či nepatří do skupiny A (skupina A je výsledkem ABC analýzy současného stavu a je i součástí další návrhové části). Pokud **položka do skupiny A nepatří**, jelikož její roční nakupovaný objem není příliš výrazný, je její dostupnost ověřena u dodavatele. Při dispozici položky dodavatelem a přijatelné ceně dochází k administraci smlouvy. V opačném případě zorganizuje referent nákupu poptávkové - výběrové řízení, jehož výsledkem je výběr dodavatele a následná administrace smlouvy.

Jiná situace nastane, když daná objednávaná **položka do skupiny A patří**. Pro referenta nákupu tato skutečnost znamená informaci, že položka je nakupována ve vyšších objemech a je

kvůli její důležitosti nutné zorganizovat poptávkové – výběrové řízení. Po výběru dodavatele tak může dojít k následné administraci smlouvy.

Nákupní objednávka musí být také potvrzena (obvykle vedoucím nákupního oddělení). Jedná-li se ovšem o nadlimitní nákup, je k potvrzení oprávněn pouze ředitel společnosti, případně představenstvo společnosti.

Jakmile je zaslána nákupní objednávka dodavateli, probíhá řízení dodávky. Po dodání dodávky s dodacím listem dochází ke kontrole dodávky. Pokud je dodávka v pořádku, dodací list je potvrzen (případné neshody jsou zapsány do protokolu). Poté je již možné provést nutné účetní a evidenční operace. Celý proces je ukončen potvrzením a uzavřením položky v informačním systému.

Na obrázku 4.1 jsou prostřednictvím vývojového diagramu znázorněny navržené změny daného procesu. Celý proces je poté umístěn v příloze č. 5.

Odůvodnění změn

Při kroku *Ověření dostupnosti u dodavatele* dochází pouze k ověření dostupnosti a ceny minulého dodavatele. Pokud je položka dostupná je cena většinou označena za přijatelnou (pokud není výrazně vyšší oproti minulému nákupu). Tímto způsobem nejsou brány v úvahu i další podmínky, které jsou nedílně spojeny s nákupem a hrají důležitou roli. Není také brána v úvahu potenciálně lepší nabídka jiných dodavatelů, kteří v průběhu času mohou měnit dodací lhůty, platební podmínky a další. Navíc jiný dodavatel může začít nabízet dodávaný materiál v lepší kvalitě, s množstevními slevami apod. Tyto možné změny ovšem nejsou podnikem zaregistrovány, protože neprobíhá poptávkové – výběrové řízení a je ihned spolupracováno s minulým dodavatelem.

Častější realizaci poptávkově – výběrových řízení bezesporu zaregistrují dodavatelé. Ve snaze o vítězství ve výběrovém řízení se navíc dá předpokládat, že dodavatelé se budou snažit stále vylepšovat své nabídky a podmínky nákupu. Navržené změny v procesu by tedy pravděpodobně mohly mít i pozitivní vliv na nabízení kvalitnějších dodávek a dodacích podmínek ze strany dodavatelů.

4.1.1 Využití ABC analýzy

Další doporučení se vztahuje k nově navrženému procesu opakovaného nákupu režijního materiálu a vychází z vytvořené ABC analýzy nakupovaných položek.

Z výsledků ABC analýzy vychází, že skupina A zahrnuje 48 položek režijního materiálu, čemuž odpovídá 9,84 % z celkového počtu položek s poměrně vysokým podílem na celkovém objemu nákupu za dané období. Tato málo početná skupina položek s vysokým podílem na celkovém výsledku byla označena za důležitou a podnik by se jí měl více zabývat.

V předchozím návrhu byl navržen nový nákupní proces. Realizace poptávkově – výběrových řízení tohoto procesu u každé položky by bylo ovšem příliš časově náročné a nákupní referenti by byli mnohem více vytíženi. S velkou pravděpodobností by toto větší časové vytížení ohrozilo jejich vykonávání dalších činností.

Proto byla využita zpracovaná ABC analýza, konkrétně skupina A. Do skupiny A patří malý počet položek, které mají vysoký roční podíl na objemu nákupu režijního materiálu, proto jsou pro podnik důležité. Poptávkově – výběrové řízení se tedy mělo týkat položek ze skupiny A (a také položek, které již nejsou dostupné, nebo jsou, ale za vysokou cenu). Poptávkově – výběrové řízení tak bude probíhat u nejdůležitějších položek, aby tato činnost nebyla oproti původnímu stavu příliš časově náročná.

Definování šedé zóny mezi skupinami A a B

Dle sestupného uspořádání položek dle objemu nákupu za rok 2017 a jejich následném rozdělení do skupin bylo zjištěno, že při přechodu mezi skupinami A a B existuje více položek s velmi podobnými nákupními objemy. Tato situace je vyjádřena i v Tab. 4.1. Názvy položek zůstaly na žádost vedení podniku z části zašifrovány.

Tab. 4.1 Přechod mezi skupinami A a B

Číslo položky	Nakupovaná položka	Objem nákupu (Kč)	Objem nákupu (%)	Kumulace objemu nákupu (%)	Skupina
44	vrták X--;14xDc, A7797	15 331,80	0,42%	52,93%	A
45	hydro upínač PSC49HC	15 117,26	0,41%	53,34%	A
46	Fréza stopková;D--;P21	15 094,58	0,41%	53,75%	A
47	fréza TGS;F1411.141.N	15 000,00	0,41%	54,16%	A
48	Destička břitová P--;;Z	14 990,00	0,41%	54,56%	A
49	Fréza stopková;D--;XB	14 945,21	0,41%	54,97%	B
50	orovnávač diamantový	14 800,00	0,40%	55,37%	B
51	Destička břitová S--;SN	14 469,00	0,39%	55,76%	B
52	Destička břitová;ISKAR	14 245,00	0,39%	56,15%	B
53	destička břitová H 491	14 245,00	0,39%	56,53%	B

Zdroj: vlastní zpracování

V Tab. 4.1 je zobrazeno pět posledních položek skupiny A a pět prvních položek skupiny B. Je zřejmé, že velikosti nákupních objemů jsou velice podobné a to i u dalších položek. Díky velmi malým rozdílům se jeví striktní rozdělení těchto položek do skupin A a B jako ne příliš účelné. Díky tomu je i velice spekulativní, zda má být u daných položek organizováno výběrové řízení, nebo zda má být rovnou osloven předchozí dodavatel.

Proto bylo rozhodnuto o **vytvoření tzv. šedé zóny**. Tato zóna byla vymezena hranicemi, v rámci kterých jsou umístěny položky ze skupiny A i B s podobnými ročními objemy nákupu.

Výchozím bodem při stanovení hranic šedé zóny se stala položka č. 48 Destička břitová, což je poslední položka skupiny A. Roční nákupní objem této položky činil 14 990 Kč. Při vytváření šedé zóny bylo postupováno následovně.

Jako první bylo nutné určit hranice pro šedou zónu, které byly zvoleny na úrovni +20 % a -20 % z hodnoty poslední položky skupiny A (14 990 Kč). Horní hranicí byla tedy vypočtena hodnota 17 988 Kč a dolní hranicí hodnota 11 992 Kč. Všechny položky režijního materiálu nacházející se mezi těmito hodnotami tedy spadají do oblasti šedé zóny. Tyto položky jsou šedou výplní označeny v příloze č. 4, kde jsou k porovnání zobrazeny i příslušné nákupní objemy.

V oblasti šedé zóny se tedy nachází 31 položek režijního materiálu původně zařazených do skupin A a B. Ve spojitosti s procesem opakovaného nákupu položek režijního materiálu může **referent nákupu** při pořizování těchto položek šedé zóny rozhodnout na základě svého uvážení následujícími způsoby:

- **přiřadí položku do skupiny A** a tím dle nově navrženého procesu rozhodne o realizaci poptávkového – výběrového řízení,
- **nepřiřadí položku do skupiny A** a tím dle nově navrženého procesu osloví minulého dodavatele.

Nákupní referent tak rozhodne na základě svých zkušeností s minulými nákupy, časových možností, charakteristik daného režijního materiálu, současné situace v podniku a na trhu a také na základě dalších faktorů ovlivňujících nákupní proces.

Společnosti bylo doporučeno využívat ABC analýzu nakupovaných položek, ale také ostatních podnikových položek (výrobků, surovin, rozpracované výroby) či jevů. Důležitá je také pravidelná aktualizace dat a opakované provádění analýzy v pravidelných intervalech.

V tomto ohledu se období jednoho roku jeví jako dostatečně dlouhé pro zachycení všech podstatných změn. Důležitá je také volba vhodného kritéria a dodržování správných postupů.

4.2 Návrh změn v systému průběžného hodnocení výkonnosti dodavatelů

Další návrhy změn se budou vztahovat k systému průběžného hodnocení dodavatelů. Podniku bude **navržen nový systém**, který bude zpracován na základě analýzy původního systému.

Průběžnému hodnocení dodavatelů režijního materiálu je potřeba ve vybrané společnosti přikládat velký význam. Jak již bylo zmíněno, společností je využívána strategie multiple sourcing a společnost tak často má hned několik možných dodavatelů pro konkrétní materiálovou položku. Proto je nutné mít vytvořen kvalitní systém pro jejich hodnocení.

Budou tedy **navržena nová hodnotící kritéria a jejich podkritéria**, pomocí kterých budou hodnoceni dodavatelé režijního materiálu dle potřeb společnosti. Pomocí metod zmíněných v teoretické části budou všem **kritériím stanoveny vypovídající váhy**. Kritériím budou **přiděleny jednotlivé úrovně plnění ve slovním i bodovém vyjádření**. Díky těmto návrhům budou moci pracovníci nákupního oddělení stanovit celkové bodové hodnocení jednotlivých dodavatelů. Budou také navrženy **změny skupin hodnocených dodavatelů**, včetně vhodnějších přístupů k nim. Návrhy změn v systému hodnocení dodavatelů byly konzultovány s pracovníkem nákupního oddělení společnosti.

4.2.1 Návrh nových kritérií a podkritérií

V této části práce byly navrženy nová kritéria pro hodnocení dodavatelů. V této souvislosti se jevílo jako výhodné přesně vymežit i daná podkritéria, díky čemuž budou při hodnocení uvažovány i jiné faktory, které by mohly být opomíjeny. Stanovením podkritérií budou i samotné výsledky hodnocení objektivnější, s lepší vypovídající hodnotou a budou přesně určeny oblasti hodnocení.

Současně bude u jednotlivých podkritérií stanoveno také bodové a slovní ohodnocení důležité pro vyjádření dané úrovně plnění kritéria. Za plnění jednotlivých podkritérií lze získat v rozmezí od 0 do 4 bodů.

1) Cenové podmínky

Prvním diskutovaným kritériem při návrhu byly cenové podmínky. Cena již byla brána v potaz i u původního systému hodnocení dodavatelů a je pro podnik jednoznačně nejdůležitějším kritériem. V navrhovaném modelu budou tomuto kritériu přiděleny i tři podkritéria. Nebude tak brána v ohled pouhá úroveň ceny, ale i další významná podkritéria. Po sečtení bodových ohodnocení všech tří podkritérií, kterými jsou **cenová úroveň**, **délka splatnosti faktur** a **poskytování slev**, lze za kritérium cenové podmínky získat 0 – 12 bodů.

Prvním podkritériem je **cenová úroveň** nakupované položky, jejíž součástí jsou i náklady na dopravu, balení, manipulaci apod. Úroveň ceny je pro společnost velmi důležitá, protože do velké míry ovlivňuje i cenu, za kterou je výsledný produkt nabízen koncovému zákazníkovi. Cenovou úroveň je zhodnoceno, jak je nastavena cena dodavatele, ve srovnání s průměrnou tržní cenou produktu. Čím je cena oproti průměrné tržní ceně nižší, tím lepší bude výsledné hodnocení dodavatele.

Cena je o více než 15 % nižší ve srovnání s průměrnou tržní cenou.	4 body
Cena je o 5,1 – 15 % nižší ve srovnání s průměrnou tržní cenou.	3 body
Cena je do 5 % vyšší či nižší než průměrná tržní cena.	2 body
Cena je o 5,1 – 15 % vyšší ve srovnání s průměrnou tržní cenou.	1 bod
Cena je o více než 15 % vyšší ve srovnání s průměrnou tržní cenou.	0 bodů

Hodnocení dodavatele by mělo být také ovlivněno poskytnutou **délkou splatností faktur**. V tomto ohledu lze opět vidět propojenost mezi dodavatelem a odběratelem společnosti. Odběratel požaduje odložení platby za účelem možného nakládání s finančními prostředky jiným způsobem. Delší lhůtu splatnosti poté požaduje i daná společnost po svém dodavateli. Platí, že čím je délka splatnosti delší, tím je tato situace pro odběratele výhodnější a dodavatel je tak lépe ohodnocen.

Lhůta splatnosti delší než 61 dnů.	4 body
Lhůta splatnosti v rozmezí 31 – 60 dnů.	3 body
Lhůta splatnosti v rozmezí 16 – 30 dnů.	2 body
Lhůta splatnosti do 15 dnů.	1 bod
Je vyžadována platba při převzetí dodávky.	0 bodů

Dalším zvoleným podkritériem je **poskytování slev** dodavatelem. V tomto případě jde nejčastěji o množstevní slevy. Slevy jsou vyžadovány odběratelem, ale dodavatelé mají často odlišný přístup. Proto jsou lépe hodnoceni ti dodavatelé, kteří ochotněji přistupují k poskytování slev. Často jsou poskytnuté slevy závislé na vzájemných vztazích obou stran.

Dodavatel automaticky poskytuje slevy.	4 body
Dodavatel většinou poskytne slevy po vzájemném vyjednávání.	2 body
Dodavatel většinou neposkytne slevy ani po vzájemném vyjednávání.	1 bod
Dodavatel neposkytuje slevy.	0 bodů

2) Kvalita

Druhým také velmi důležitým kritériem je kvalita. Kvalitou je zde myšlena jakost dodaných produktů. Nebude zde bráno v potaz to, za jakých podmínek byly produkty dodány, zda bylo dodrženo množství, čas, balení apod.

Protože určitou položku režijního materiálu může dodávat více různých dodavatelů, může někdy docházet ke značné variabilitě kvality dané materiálové položky. Podnikem by proto měly být nakupovány vysoce kvalitní produkty a současně by měla být vynaložena snaha o snížení zmíněné variability.

Nutné je také zdůraznit, že režijní materiál často bývá v podniku do výroby zapůjčován. Zapůjčení se obvykle vztahuje k různým nástrojům, které si zaměstnanec vypůjčí ve výdejně. Po provedení příslušného úkonu nástroje opět vrátí a ty jsou poté k dispozici ostatním zaměstnancům. I když jsou všichni zaměstnanci školeni, každý tyto nástroje používá jiným způsobem a s jinou ohleduplností, proto může docházet k různé míře opotřebení nástrojů. Proto by měla být zohledněna také kvalita nakupovaných produktů, aby byla minimalizována míra opotřebení. Celkem lze za kritérium kvality získat 0 – 12 bodů.

Prvním podkritériem kvality je **podíl vadných výrobků**, který se spočítá jako podíl počtu vadných výrobků a celkového počtu dodaných výrobků od daného dodavatele. Pod vadou na výrobku si lze představit například chybějící součást, poškozenou či deformovanou část výrobku, brzké opotřebení po krátkém použití apod. Je žádoucí, aby hodnota podílu vadných výrobků byla co nejnižší.

Nebyla zaznamenána vada.	4 body
Podíl vadných výrobků do 2 %.	3 body
Podíl vadných výrobků v rozmezí od 2,1 do 5 %.	2 body
Podíl vadných výrobků v rozmezí od 5,1 do 10 %.	1 bod
Podíl vadných výrobků vyšší než 10 %.	0 bodů

Pro podnik je také důležité, zda se dodaný produkt přesně shoduje se zadanými technickými požadavky. Někdy mohou být dodány produkty, které se liší například použitým materiálem, velikostí, tvarem atd. Tyto odlišnosti mohou být zanedbatelné, ale v některých případech vedou k nepoužitelnosti použití daného produktu. Odlišnosti dodaného produktu od požadovaného produktu jsou vyjádřeny podkritériem **splnění požadavku**.

Výrobek ve všech případech odpovídá požadavku.	4 body
Nalezeny malé odlišnosti od požadavku, které nemají vliv na použití.	3 body
Odlišnosti jsou natolik velké, že je nutné výrobek upravit nebo mu přizpůsobit výrobní proces.	1 bod
Výrobek se naprosto neshoduje s požadavky a nelze jej použít.	0 bodů

Posledním podkritériem kvality je **počet reklamací**. Reklamáce vznikají v důsledku výskytu zmíněných vad a špatné kvality produktů. Jedná se samozřejmě o nežádoucí jev, jehož výskyt je třeba minimalizovat. Při reklamacích vzniká pracovníkům nákupního oddělení dodatečná práce spojená s kontrolou, dokumentací, komunikací s dodavatelem apod.

V daném období nebyla u dodavatele zaznamenána žádná reklamáce.	4 body
U dodavatele byla zaznamenána 1 reklamáce.	2 body
U dodavatele byly zaznamenány 2 reklamáce.	1 bod
U dodavatele byly zaznamenány 3 a více reklamací.	0 bodů

3) Spolupráce dodavatele

Spolupráce s dodavateli výrazně ovlivňuje průběh nákupu. Ochota komunikovat, vzájemné poskytování informací, osobní přístup a mnoho dalšího jsou základními předpoklady kvalitní spolupráce s dodavateli. Nutné je si uvědomit, že spolupráce nezávisí pouze na přístupu dodavatele, ale ovlivňuje ji také přístup vlastní organizace, často i jednotlivců. Úroveň spolupráce bývá také ovlivněna délkou kontaktu mezi oběma společnostmi, vzájemnou důvěrou či velikostí tržeb.

Čím lepší spolupráce s dodavatelem, tím je nákupní proces plynulejší a pro obě strany jsou jasnější nákupní podmínky. Kritérium spolupráce dodavatele tvoří tři podkritéria, kterými jsou **ochota řešit problémy**, **úroveň komunikace** a **poprodejní služby**. Za tyto podkritéria lze v součtu získat 0 – 12 bodů.

Prvním podkritériem této oblasti je **ochota dodavatele řešit vzniklé problémy**. Během nákupu se mohou vyskytnout mnohé problémy, které nebyly předem brány v úvahu nebo byl jejich výskyt málo pravděpodobný. Tyto problémy mohou být způsobeny například živelnými pohromami, haváriemi při transportu, stávkami zaměstnanců apod. Při výskytu těchto problémů jsou lépe hodnoceni ti dodavatelé, kteří na dané problémy včas zareagují a řeší je. Do podkritéria byla zařazena i flexibilita dodavatele, tedy jeho reakce na změny. Společnost v roli odběratele může zažádat o změny v objednaném množství, sortimentu, termínu dodání atd. Flexibilní dodavatel tyto požadavky na změny vyslyší a přizpůsobí se jim. Při hodnocení je však nutné zohlednit náročnost a rozsah daných změn a problému, protože ne vždy je možné na ně ihned zareagovat.

Dodavatel vždy pružně zareagoval na změny a problémy.	4 body
Změny jsou z větší části vyslyšeny a problémy vyřešeny.	3 body
Průměrné řešení změn a problémů.	2 body
Dodavatel vyslyší jen malé změny, řešení problémů se spíše vyhýbá.	1 bod
Dodavatel nereaguje na změny, problémy neřeší.	0 bodů

Dalším podkritériem je **úroveň komunikace** s dodavatelem. Komunikace často závisí na jednotlivcích v dodavatelské společnosti, kteří jsou ve spojení s odběratelem. Čím bude dodavatel rychleji a věcněji reagovat na zprávy či samostatně podávat potřebné informace, tím jeho hodnocení bude vyšší. Úroveň komunikace je však také závislá na přístupu zaměstnanců

vlastní organizace. Pokud bude komunikace ze strany odběratele nedostatečná, jen těžko ji dodavatel svojí snahou dostane na přijatelnou úroveň a naopak. Při stanovení úrovně komunikace může odběratelská společnost brát v ohled příjemné vystupování, množství osobních schůzek, hloubku diskuze o daném jevu apod.

Bezproblémová komunikace, dodavatel ihned reaguje na zprávy a dodává dostačující informace.	4 body
Reakce dodavatele je mírně opožděná, ovšem poskytuje potřebné informace.	3 body
Dodavatel poskytne informace až po intenzivnějším naléhání, ale ani přesto nejsou vždy informace zcela dostačující.	2 body
Dodavatel jen zřídka zareaguje na zprávy, podává nepřesné informace, vyhýbá se schůzkám.	1 bod
Dodavatel vůbec nereaguje na zprávy, ani nepodává potřebné informace.	0 bodů

Jako poslední podkritérium této oblasti byly navrženy **poprodejní služby**. Jedná se o služby, které dodavatelská společnost poskytuje odběrateli po prodeji, resp. nákupu. Typickým příkladem pro režijní materiál jsou náhrady či opravy nástrojů, na které není odběratelská společnost specializována.

Dodavatel poskytuje velmi kvalitní poprodejní služby u všech produktů.	4 body
Dodavatel poskytuje poprodejní služby s dobrou kvalitou u většiny produktů.	3 body
Dodavatel poskytuje poprodejní služby s kolísající kvalitou u části svých produktů.	2 body
Dodavatel poskytuje poprodejní služby s nízkou kvalitou jen u mála produktů.	1 bod
Dodavatel neposkytuje poprodejní služby u žádného produktu.	0 bodů

4) Spolehlivost dodávek

Kritérium spolehlivosti dodávek je spojeno také s kvalitou. Nikoliv ovšem s kvalitou hmotného produktu, nýbrž s kvalitou služeb spojených s dodáním. Spolehlivost dodávky je velmi důležitá, protože i když je dodaný produkt kvalitní, celkové hodnocení může být sníženo, například pozdím doručením či doručením špatného množství. Čím spolehlivější dodavatel, tím lépe podnik dokáže plánovat a rozvrhovat své kapacitní možnosti.

Při volbě podkritérií bylo uvažováno o ukazateli perfektnosti dodávky, který je dán součinem včasnosti, úplnosti a bezvadnosti dodávek. Podkritérium zachycující bezvadnost již bylo zaznamenáno v oblasti kvality a jedná se o podíl vadných výrobků. Navíc se jeví jako vhodnější oddělit časové a množstevní plnění, protože obě kritéria jsou pro podnik značně důležitá. Proto bylo rozhodnuto o volbě podkritérií **včasnost dodávek**, **úplnost dodávek** a **balení a značení**, za které lze celkově získat 0 – 12 bodů.

Včasnost dodávek je jedním ze základních předpokladů spolehlivého dodavatele. V některých případech hraje včasné doručení velkou roli, protože společnost je požadováno rychlé dodání. Proto má společnost vytvořenou dostatečně širokou škálu dodavatelů, u kterých hodnotí právě i čas dodání. Včasnost dodávek se zjistí na základě podílu počtu dodávek přijatých včas a celkového počtu objednaných dodávek.

Dodání proběhlo vždy dle dohodnutého termínu.	4 body
Podíl včasných dodávek vyšší než 95 %.	3 body
Podíl včasných dodávek od 85,1 do 95 %.	2 body
Podíl včasných dodávek od 70,1 do 85 %.	1 bod
Podíl včasných dodávek nižší než 70,1 %.	0 bodů

Po včasnosti dodávek je důležité sledovat také **úplnost dodávek**. I když jsou plánovány rezervy, případy dodání nižšího množství mohou ohrozit průběh některých činností (opravy, údržby apod.). Každopádně se jedná o narušení plánovaného přísunu materiálu, který má být v daném čase přijat, uskladněn a být pracovníkům společnosti k dispozici. Úplnost dodávek se vypočte podílem počtu úplných dodávek a celkového počtu objednaných dodávek.

Objednané množství bylo vždy dodáno.	4 body
Podíl úplných dodávek nad 95 %.	3 body
Podíl úplných dodávek od 85,1 do 95 %.	2 body
Podíl úplných dodávek od 70,1 do 85 %.	1 bod
Podíl úplných dodávek nižší než 70,1 %.	0 bodů

Posledním zvoleným podkritériem je **balení a značení**. Společnost nakupuje velké množství velmi podobných položek režijního materiálu a je důležité, aby nedocházelo k jejich záměnám. Typickým příkladem je několik druhů břitových destiček, které se nejčastěji liší svým tvarem a použitým materiálem a jsou určeny k různým úkonům. Proto je důležité tyto materiály rozeznávat, čemuž velkou měrou napomáhá i správné značení dodavatele. Kromě značení, je také potřeba klást důraz na správné balení. Dodržování správného balení je důležité

především pro zabezpečení přepravovaného materiálu a aby nedocházelo k náhodným záměnám (např. způsobené pohybem špatně zabaleného materiálu při transportu).

Požadované balení a značení dodávek bylo vždy dodrženo.	4 body
Balení a značení dodávek bylo až na zanedbatelné výjimky dodrženo.	3 body
Výskyt častějších neshod v balení a značení dodávek.	2 body
Pravidelný výskyt neshod v balení a značení dodávek.	1 bod
Téměř při každé dodávce objeveny neshody v balení a značení s nepříznivými důsledky na činnost podniku.	0 bodů

5) Dokumentace

S nákupem a dodáním objednaných produktů souvisí také doručení příslušné dokumentace. V tomto případě se jedná o dodací listy, faktury, atesty a příslušné dokumenty obsahující informace o dodávaných produktech a jejich užívání. V rámci tohoto kritéria se jeví jako vhodné posuzovat zejména **včasnost doručení** příslušné dokumentace a také **správnost údajů**. Po konzultaci bylo ještě přidáno další podkritérium, kterým je **podoba dokumentace**. Celkem za tyto tři podkritéria lze získat 0 – 12 bodů.

Prvním podkritériem je **včasnost doručení** požadované dokumentace. Včasné doručení dokumentace současně s materiálem je pro společnost velmi důležité. Jen tak je možné uskutečnit vstupní kontrolu, potvrzené informace zadávat do vnitropodnikového systému, provést příslušnou evidenci a nakládat s produkty v souladu s přiloženými informacemi.

Dokumentace doručena vždy současně s dodávkou.	4 body
Dodavatel ví o nepřiložené dokumentaci a v krátkém časovém úseku ji doručí.	3 body
Dokumentace občas chybí a musí být vyvinuto úsilí pro její získání.	2 body
Častá absence potřebné dokumentace a problémy při jejím získání.	1 bod
Dodavatel opakovaně nedodal příslušnou dokumentaci.	0 bodů

Druhým podkritériem této oblasti je **správnost údajů** v dokumentaci. Kromě včasného doručení dokumentace je také důležité, aby byly údaje správné a úplné. Z nesprávných údajů

pramení chyby při použití některých nástrojů či jejich údržbě, ale především nastávají problémy a zdržení při vstupní kontrole, kdy se například liší skutečné dodané množství a množství na dodacím listu.

Údaje jsou vždy naprosto přesné a správné.	4 body
Drobné chyby v údajích, které nezpůsobují problémy.	3 body
Častější chyby v údajích, které přináší zdržení a menší nesrovnalosti.	2 body
Nesprávnost údajů je velmi častá.	1 bod
Nesprávnost údajů při každé dodávce s nepříznivými dopady.	0 bodů

V rámci podkritéria **podoba dokumentace** je hodnoceno především to, v jaké podobě jsou dokumenty doručeny. Pokud je to možné, je u příslušných dokumentů vyžadováno jejich doručení i v elektronické podobě, protože tak se zabrání fyzickým ztrátám, případnému složitému hledání a je možné, aby byly k dispozici současně více pracovníkům. Navíc u dokumentů, které jsou doručované pouze v tištěné podobě hrozí, že dojde k jejich poškození či znehodnocení.

Doručování dokumentů v elektronické i tištěné podobě.	4 body
Časté doručování dokumentů v elektronické i tištěné podobě.	3 body
Doručování dokumentů v elektronické, nebo v tištěné podobě.	2 body
Doručování dokumentů pouze v tištěné podobě.	1 bod
Dokumenty často nejsou doručeny vůbec.	0 bodů

6) Umístění dodavatele

Umístění dodavatele bylo do návrhu zahrnuto spíše jako doplňkové kritérium bez členění na další podkritéria, čemuž také odpovídá pozměněné bodové hodnocení. Umístění dodavatele je důležité zejména kvůli obchodním schůzkám, kdy překonání velké vzdálenosti je pro pracovníky nákupu časově náročnější. Také v případě výskytu různých problémů je lepší ta varianta, kdy je dodavatel umístěn blíže vlastní společnosti. Protože kritérium nemá podkritéria, byla alespoň bodová stupnice navýšena na 8 bodů.

Dodavatel sídlí v Ostravě.	8 bodů
Dodavatel sídlí v okruhu 30 kilometrů od sídla vybrané společnosti.	6 bodů
Dodavatel sídlí v okruhu 100 kilometrů od vybrané společnosti.	4 body
Dodavatel sídlí v České republice nebo v okruhu 200 od sídla vybrané společnosti.	2 body
Dodavatel sídlí mimo okruh 200 kilometrů a současně mimo Českou republiku.	0 bodů

V Tab. 4.2 se pro lepší orientaci nachází shrnutí všech nově navržených kritérií a podkritérií včetně možného bodového ohodnocení.

Tab. 4.2 Shrnutí kritérií a podkritérií

Kritérium	Podkritérium	Body	Body celkem
K₁ Cenové podmínky	cenová úroveň	0 – 4	0 – 12
	délka splatnosti faktur	0 – 4	
	poskytování slev	0 – 4	
K₂ Kvalita	podíl vadných výrobků	0 – 4	0 – 12
	splnění požadavku	0 – 4	
	počet reklamací	0 – 4	
K₃ Spolupráce dodavatele	ochota řešit problémy	0 – 4	0 – 12
	úroveň komunikace	0 – 4	
	poprodejní služby	0 – 4	
K₄ Spolehlivost dodávek	včasnost dodávek	0 – 4	0 – 12
	úplnost dodávek	0 – 4	
	balení a značení	0 – 4	
K₅ Dokumentace	včasnost doručení	0 – 4	0 – 12
	správnost údajů	0 – 4	
	podoba dokumentace	0 – 4	
K₆ Umístění dodavatele	-	0 – 8	0 – 8

Zdroj: vlastní zpracování.

4.2.2 Stanovení vah jednotlivých kritérií

V momentě, kdy byla projednána a navržena nová kritéria pro průběžné hodnocení výkonnosti dodavatelů, bylo nutné jednotlivým kritériím stanovit váhy (míry významnosti). Stanovení vah bylo provedeno na základě metodické části, kde jsou jednotlivé metody přiblíženy.

Po konzultaci se zástupcem nákupního oddělení bylo rozhodnuto o kombinaci metody párového porovnání a metody postupného rozvrhu vah.

Jako první byla aplikována metoda párového porovnání, jejíž výsledkem bylo stanovení pořadí dle významnosti jednotlivých kritérií. Jednotlivá párová porovnání kritérií a výsledky jsou uvedeny v Tab. 4.3.

Tab. 4.3 Aplikace metody párové porovnání kritérií

Kritérium	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	Počet preferencí
K₁ Cenové podmínky		1	1	1	1	1	5
K₂ Kvalita			1	1	1	1	4
K₃ Spolupráce dodavatele				0	1	1	2
K₄ Spolehlivost dodávek					1	1	3
K₅ Dokumentace						1	1
K₆ Umístění dodavatele							0

Zdroj: vlastní zpracování.

Při aplikaci metody párového porovnání bylo postupováno dle následujícího postupu. Nejdříve bylo bráno v úvahu kritérium v prvním řádku, které bylo porovnáváno s ostatními kritérii ve sloupci. Pokud kritérium v řádku mělo vyšší váhu pro podnik než kritérium ve sloupci, bylo do kolonky zapsáno číslo jedna, v opačném případě nula. Takto se postupovalo u všech řádků (poslední řádek je prázdný, protože dané kritérium již bylo se všemi ostatními porovnáno). Poté došlo k určení počtu preferencí daných kritérií. Počet preferencí byl určen součtem jedniček v řádku daného kritéria a součtem nul ve sloupci daného kritéria. Na základě počtu preferencí mohlo být určeno pořadí kritérií dle významnosti, které je následující:

1. cenové podmínky,
2. kvalita,
3. spolehlivost dodávek,
4. spolupráce dodavatele,
5. dokumentace,
6. umístění dodavatele.

Po zjištění významnosti a pořadí daných kritérií byla použita metoda postupného rozvrhu vah. Touto metodou byly stanoveny přesné váhy jednotlivých kritérií. Při stanovení vah bylo také spolupracováno se zástupcem nákupního oddělení společnosti, aby navržené váhy byly smysluplné. Postupný rozvrh vah je uveden v Tab. 4.4. V příloze č. 6 je umístěn strom kritérií, pomocí kterého je zobrazeno rozložení kritérií do třech úrovní. První úroveň

představují skupiny kritérií S1 a S2, druhou úroveň šest kritérií a třetí úroveň patnáct podkritérií.

Tab. 4.4 Aplikace metody postupného rozvrhu vah

Skupina kritérií	Váhy skupin kritérií	Kritéria	Váhy kritérií v rámci skupin	Výsledné váhy
S1	0,55	Cenové podmínky	0,6	0,33
		Kvalita	0,4	0,22
S2	0,45	Spolehlivost dodávek	0,4	0,18
		Spolupráce dodavatele	0,3	0,135
		Dokumentace	0,2	0,09
		Umístění dodavatele	0,1	0,045

Zdroj: vlastní zpracování.

Při aplikaci postupného rozvrhu vah byly jako první rozřazeny kritéria do skupin S1 a S2. Skupina S1 je skupinou nejdůležitějších kritérií a tvoří ji kritéria cenové podmínky a kvalita. Do druhé skupiny byly zařazeny zbývající kritéria. Se zástupcem nákupního oddělení bylo určeno, že dvě kritéria skupiny S1 jsou významnější, než zbylá kritéria druhé skupiny, proto byla skupině S1 určena váha o velikosti 0,55 a skupině S2 váha o velikosti 0,45 (součet vah obou skupin se musí rovnat jedné). Posléze bylo nutné stanovit váhy v rámci skupin, jejichž součet musel být také roven jedné. Výsledná váha jednotlivých kritérií byla dána součinem váhy příslušné skupiny a váhy kritéria v rámci dané skupiny. Nejvyšší výsledná váha byla zaznamenána u kritéria cenové podmínky a nejmenší u doplňkového kritéria, kterým je umístění dodavatele.

Po určení výsledných vah bylo možné provést přepočet bodů, které lze na základě hodnocení získat. Tento krok byl také důležitý pro následné stanovení hranic skupin dodavatelů. Souhrn přepočtených bodů jednotlivých kritérií jsou vyjádřeny prostřednictvím Tab. 4.5.

Tab. 4.5 Přepočet bodového hodnocení dodavatelů

Kritérium	Maximální počet bodů	Váha	Přepočtené body
Cenové podmínky	12	0,33	3,96
Kvalita	12	0,22	2,64
Spolehlivost dodávek	12	0,18	2,16
Spolupráce dodavatele	12	0,135	1,62
Dokumentace	12	0,09	1,08
Umístění dodavatele	8	0,045	0,36
Celkem	68	1	11,82

Zdroj: vlastní zpracování.

Přepočet bodů byl proveden dle vzorce 2.1, kdy došlo k součtu součinů maximálního počtu bodů kritérií a vah kritérií. **Maximálně možný počet bodů**, kterého mohou hodnocení dodavatelé dosáhnout je **11,82 bodů**. Výpočet dle tohoto vzorce 2.1 je nutné provádět při ohodnocení každého dodavatele.

4.2.3 Určení skupin dodavatelů

Jak již bylo zmíněno, v původním systému společnosti byli dodavatelé na základě hodnocení výkonnosti rozděleni do čtyř skupin. Přístup k těmto skupinám dodavatelů byl velice totožný. Proto bylo rozhodnuto o větší diferenciaci přístupů ke skupinám a také o jejich rozšíření o jednu skupinu. Současně byla také potřeba vytvořit hranice pro zařazení do jednotlivých skupin. Navrhované skupiny dodavatelů (včetně hranic), do kterých budou dodavatelé rozřazeni dle výsledků průběžného hodnocení výkonnosti jsou zaznamenány v Tab. 4.6.

Hranice (meze) skupin byly stanoveny na základě procentuálních hodnot možných bodů. Na základě stanovení procentuálních hodnot byly poté vypočteny hranice v bodovém vyjádření, kdy se výchozím bodem stal maximální počet bodů 11,82 (100%).

Tab. 4.6 Hranice skupin hodnocených dodavatelů

Skupina	Hranice (%)	Hranice (body)
Plně způsobilí dodavatelé	85 - 100 %	10,05 – 11,82
Spolehliví dodavatelé	70 - 85 %	8,27 – 10,04
Průměrní dodavatelé	50 - 70 %	5,91 – 8,26
Rizikovní dodavatelé	25 - 50 %	2,96 – 5,90
Nespolehliví dodavatelé	0 – 25 %	0 – 2,95

Zdroj: vlastní zpracování.

Plně způsobilí dodavatelé

Jedná se o skupinu dodavatelů s nejlepším ohodnocením výkonnosti. Tito dodavatelé dodávají kvalitní produkty za velmi dobrých cenových podmínek. Dodávky jsou dodány dle požadavků a s příslušnou dokumentací. Spolupráce dodavatele je po všech stránkách na velmi vysoké úrovni. Společností by měla být vyvíjena snaha o prohlubování spolupráce a upevnění vzájemných vztahů i do budoucna. Všichni dodavatelé této skupiny by měli být zařazeni do poptávkových – výběrových řízení, protože mají nejlepší předpoklady k naplnění všech požadavků na výrobky a jejich dodání.

Spolehliví dodavatelé

Dodavatelé zařazení do této skupiny se dle ohodnocení jeví jako velmi výkonní. Výjimečně při plnění požadavků dojde k neshodám či problémům, ale jejich dopad nemá výrazný negativní vliv na činnost podniku.

Společnost při poptávkových – výběrových řízeních oslovuje minimálně pět dodavatelů, u kterých posléze porovnává jejich nabídky. Při nenaplnění tohoto minimálního počtu dodavatelů z první skupiny by měli být osloveni dodavatelé této skupiny. Jejich minulé dodávky nebyly spojeny s výraznějšími problémy, proto se jeví jako spolehliví dodavatelé i do budoucna.

Průměrní dodavatelé

U těchto dodavatelů již při dodání produktů nastaly zjevné problémy, které musí být brány v potaz. Tyto problémy mohou být způsobeny například horšími cenovými podmínkami v kombinaci s horší kvalitou výrobků či nesplněním jiných požadavků. Dodavatelé nenaplnují znaky pro kvalitního a spolehlivého dodavatele. Proto při poptávkových – výběrových řízeních budou oslovováni pouze v situacích, kdy pro daný produkt bude jen malý počet možných dodavatelů z předchozích dvou skupin. Dodavatel by měl být upozorněn na zjevné nedostatky a vyzván k jejich řešení.

Rizikovní dodavatelé

Ve spolupráci s těmito dodavateli byly zaznamenány značné nedostatky při plnění požadavků, které společnosti způsobily výrazné problémy. Drahé dodávky s nízkou kvalitou jsou dodávány se zpožděním, s nedostatečnou dokumentací apod. Tito dodavatelé v žádném případě nesmí být oslovováni při poptávkových – výběrových řízeních, protože případná spolupráce je riziková. I přes to, že jsou zaznamenány výrazné nedostatky, je možné je řešit. Dodavatel bude o nedostacích informován, aby mohl pracovat na zlepšení. Hrozba vyloučení dodavatele ze seznamu dodavatelů by mohla být dostatečným impulzem pro zlepšení výkonnosti a následné obnovení spolupráce v dalších obdobích.

Nespolehliví dodavatelé

Dodavatelé této skupiny se při minulých dodávkách produktů provinili tak závažnými nedostatky, že jsou vyloučeni ze seznamu dodavatelů. Dodavatelé absolutně neplní stanovené

požadavky, navíc nejeví zájem o řešení nastalé situace. Spolupráce s dodavatelem pro společnost znamená velmi vysokou pravděpodobnost neplnění požadavků s nepříznivým vlivem na činnost podniku. Z těchto důvodů je spolupráce s dodavateli ukončena a dodavatelé jsou vyloučeni ze seznamu dodavatelů.

Je žádoucí, aby všichni hodnocení dodavatelé byli o svém výsledku hodnocení informováni. Na základě těchto informací budou upozorněni na nedostatky a motivováni k udržení současné výkonnosti, případně ke zlepšení výkonnosti. Informování dodavatelů také podpoří vzájemnou komunikaci a dodavatel tak zaregistruje zájem odběratele o spolupráci a řešení současné situace.

4.3 Shrnutí návrhů a doporučení

V této části práce budou pro lepší přehled shrnuty navržené změny. Kapitola s návrhy a doporučeními je rozdělena do dvou větších částí. První část představuje návrh nového procesu opakovaného nákupu režijního materiálu s využitím ABC analýzy a definováním tzv. šedé zóny. Ve druhé části byl poté pomocí příslušných metod navržen nový systém průběžného hodnocení výkonnosti dodavatelů.

Návrh nového procesu opakovaného nákupu režijního materiálu

Nejdříve byly s využitím vývojových diagramů **navrženy změny v procesu opakovaného nákupu režijního materiálu**. Navržené změny se týkají kroků po tvorbě nákupní objednávky. Pokud jsou **součástí objednávky položky ze skupiny A**, bude dle nového procesu uskutečněno poptávkové – výběrové řízení pro výběr dodavatele. V jiném případě, kdy **součástí objednávky nebude položka skupiny A**, bude ověřena dostupnost položky u minulého dodavatele. Pokud dodavatel položku nabídne za přijatelnou cenu, bude s ním uzavřena smlouva. V případě, že dodavatel položku nenabídne (nebo nabídne, ale za nepřijatelnou cenu), bude realizováno poptávkové – výběrové řízení.

Položky skupin A, B a C byly stanoveny prostřednictvím **ABC analýzy** dle ročního nákupního objemu položek v KČ. Protože u přechodu mezi skupinami A a B se vyskytuje více položek s velmi podobným objemem nákupu a rozdělení do skupin se jevílo jako příliš striktní, bylo rozhodnuto o **vytvoření šedé zóny**. Do této zóny byly zařazeny některé položky s podobným objemem nákupu u přechodu mezi skupinami A a B. U těchto položek nákupní referent na základě svého uvážení rozhodne, zda bude, nebo nebude uskutečněno výběrové řízení.

Na základě těchto změn nebudou při nákupu položek režijního materiálu ignorovány nabídky i jiných dodavatelů. Po zohlednění časové náročnosti výběrových řízení bude tento postup aplikován jen u nejdůležitějších položek skupiny A, popř. položek z oblasti šedé zóny. Častější realizací výběrových řízení budou navíc dodavatelé motivováni k vytváření lepších nabídek.

Kromě výše zmíněných změn bylo společnosti také doporučeno využívat vývojové diagramy jako grafický nástroj i u jiných procesů. Bude tak vytvořen lepší přehled o jednotlivých krocích v rámci procesu a budou vytvořeny lepší podmínky pro odhalení nedostatků. Také bylo doporučeno využívat ABC analýzu v různých podnikových oblastech pro uvědomění si důležitosti a vhodných přístupů k podnikovým jevům.

Návrh systému průběžného hodnocení výkonnosti dodavatelů

V rámci další části byl navržen **nový systém průběžného hodnocení výkonnosti dodavatelů**. Nejdříve byla navržena **kritéria hodnocení dodavatelů**, která následně byla rozdělena na **podkritéria**, jenž odpovídajícím způsobem zachycují oblasti hodnocení důležité pro podnik. Podkritériím byly přiřazeny odpovídající **úrovně plnění v bodovém i slovním vyjádření**. Následně byly kombinací **metody párového porovnání a metody postupného rozvrhu vah** stanoveny **váhy kritérií**. Navrženy byly i nové **skupiny hodnocených dodavatelů**, včetně vymezení **hranic a diferenciací přístupů** k těmto skupinám dodavatelů.

Tyto popsané změny je možné přenést do internetové aplikace, ve které je současné hodnocení dodavatelů prováděno. O výsledcích hodnocení by měli být dodavatelé informováni, aby byli motivováni k udržení výkonnosti, případně ke zlepšení.

5. Závěr

Cílem diplomové práce bylo provedení analýzy nákupu režijního materiálu ve zvoleném podniku, následné rozpoznání nedostatků, které negativně ovlivňují nákupní proces podniku, a volba vhodných návrhů a doporučení vedoucí k zajištění efektivnějšího nákupu režijního materiálu.

Dle stanoveného cíle v úvodu diplomové práce byla zpracována teoretická východiska z oblasti logistiky a nákupu. Pozornost byla nejdříve zaměřena na logistiku jako celek a posléze již byla blíže představena oblast nákupu. S využitím dostupné literatury byl definován nákup, jeho cíle, nákupní proces, typy nákupních situací a další důležité pojmy této oblasti. Dostatečný prostor byl věnován i nástrojům a metodám, jejichž vymezení bylo nutné ke zpracování dalších částí práce.

Třetí částí práce nejdříve byla představena vybraná společnost Vítkovice Gearworks a.s. Představení společnosti bylo formulováno takovým způsobem, aby bylo pochopeno fungování podniku a jeho vývoj. Poté byl v rámci této části analyzován současný stav nákupu režijního materiálu, aby mohly být odhaleny nedostatky a prostory pro zlepšení. Pozornost zde byla zaměřena především na nákupní procesy režijního materiálu a současný systém hodnocení výkonnosti dodavatelů.

V další části práce byly představeny návrhy a doporučení řešených oblastí. První návrh změn byl vztažen k procesu opakovaného nákupu režijního materiálu. Pomocí vývojových diagramů byly navrženy nové kroky procesu, které vedou k častější realizaci řízení pro výběr dodavatele. Díky většímu počtu výběrových řízení budou brány v úvahu nabídky jiných dodavatelů, které nebyly dosud brány v potaz. Současně s využitím ABC analýzy byl kvůli časové náročnosti výběrových řízení přeložen návrh aplikace tohoto postupu pouze u nejdůležitějších nákupních položek.

Následně byl představen návrh nového systému průběžného hodnocení výkonnosti dodavatelů. V rámci nového systému byla navržena nová hodnotící kritéria a podkritéria s přiřazením odpovídajících úrovní plnění. Využitím metod párového porovnání a postupného rozvrhu vah byly také kritériím přiřazeny odpovídající váhy. Na závěr byly definovány nové skupiny hodnocených dodavatelů včetně stanovení hranic a byly diferencovány vhodné přístupy k jednotlivým skupinám dodavatelů.

Cíl diplomové práce vytyčený v úvodní části byl splněn. Byla provedena analýza současného nákupu režijního materiálu ve vybraném podniku. Na základě analýzy došlo k odhalení nedostatků, jejichž působením byl negativně ovlivňován nákupní proces. Proto byly předloženy takové návrhy, které mají předpoklady k zajištění efektivnějšího nákupu režijního materiálu vybrané společnosti.

Seznam použité literatury

1. ČERVENÝ, Radim a kol. *Strategie nákupu – krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013. 155 s. ISBN: 978-80-7400-414-8.
2. FOTR, Jiří a Lenka Švecová. *Manažerské rozhodování – postupy, metody a nástroje*. 2. vydání. Praha: Ekopress, 2010. 474 s. ISBN: 978-80-86929-59-0.
3. GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. 189 s. ISBN: 80-7080-598-6.
4. GROS, Ivan a kol. *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2016. 512 s. ISBN: 978-80-7080-952-5.
5. HOFMANN, E., D. MAUCHER, M. KOTULA a O. KREIENBRINK. *Performance measurement and incentive systems in purchasing: more than just savings*. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2014. 182 s. ISBN 978-3-642-38439-4.
6. HUČKA, Miroslav a kol. *Modely podnikových procesů*. Praha: C. H. Beck, 2017. 486 s. ISBN: 978-80-7400-468-1.
7. JIRSÁK, P., M. MERVART a M. VINŠ. *Logistika pro ekonomy – vstupní logistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká Republika, 2012. 264 s. ISBN: 978-80-7357-958-6.
8. LUKOSZOVÁ, X., M. GRASSEOVÁ a O. MENŠÍK. *Řízení nákupu*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 1999. 131 s. ISBN: 80-7078-674-4.
9. LUKOZSOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN: 80-251-0174-6.
10. MACUROVÁ, Pavla. *Logistika II*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2010. 120 s. ISBN: 978-80-248-2239-6.
11. MACUROVÁ, P., N. KLABUSAYOVÁ a L. TVRDOŇ. *Logistika*. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2014. 318 s. ISBN: 978-80-248-3791-8.
12. MAGNUSKOVÁ, Jana. *Průmyslová logistika*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2014. 128 s. ISBN: 978-80-248-3485-6.
13. NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli – nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press, 2006. 323 s. ISBN: 80-7261-152-6.
14. OUDOVÁ, Alena. *Logistika – základy logistiky*. Kralice na Hané: Computer Media, 2013. 104 s. ISBN: 978-80-7402-149-7.
15. PRECLÍK, Vratislav. *Průmyslová logistika*. Praha: Nakladatelství ČVUT, 2006. 359 s. ISBN: 80-01-03449-6.

16. SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika – teorie a praxe*. Brno: Computer Press, 2005. 320 s. ISBN: 80-251-0573-3.
17. SOLLISH, Fred a John SEMANIK. *The purchasing and supply manager's guide to the C.P.M. exam*. San Francisco: Harbor Light Press, 518 s. ISBN: 0-7821-4365-2.
18. TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. 276 s. ISBN: 80-85943-73-5.
19. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN: 978-80-247-1479-0.
20. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnosti firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN: 978-80-7400-098-0.

Internetové zdroje

21. Detail insolvenčního řízení Vítkovice Gearworks a.s. [online]. [15.2.2018]. Dostupné z: https://isir.justice.cz/isir/ueu/evidence_upadcu_detail.do?id=BB7296EECFB142E3B5A184C0AB6D81C4
22. Sbírka listin Vítkovice Gearworks a.s. [online]. [18.1.2018]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=74867>
23. Vítkovice Gearworks a.s. [online]. [15.1.2018]. Dostupné z: <http://www.vitkovice.cz/vitkovice-gearworks>
24. Výpis z obchodního rejstříku Vítkovice Gearworks a.s. [online]. [18.1.2018]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=74867&typ=PLATNY>

Seznam zkratek

a. s. – akciová společnost

ABC – ABC analýza

B2B – Business to Business

ICT – informační a komunikační technologie

IS – informační systém

JIT – Just in Time

MRP – Materials Requirements Plan

PaK – Projekce a Konstrukce

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27.4.2018


.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1 Typy nákupu

Příloha č. 2 Proces opakovaného nákupu režijního materiálu

Příloha č. 3 Proces nového nákupu režijního materiálu

Příloha č. 4 ABC analýza

Příloha č. 5 Návrh změny procesu opakovaného nákupu režijního materiálu

Příloha č. 6 Strom kritérií